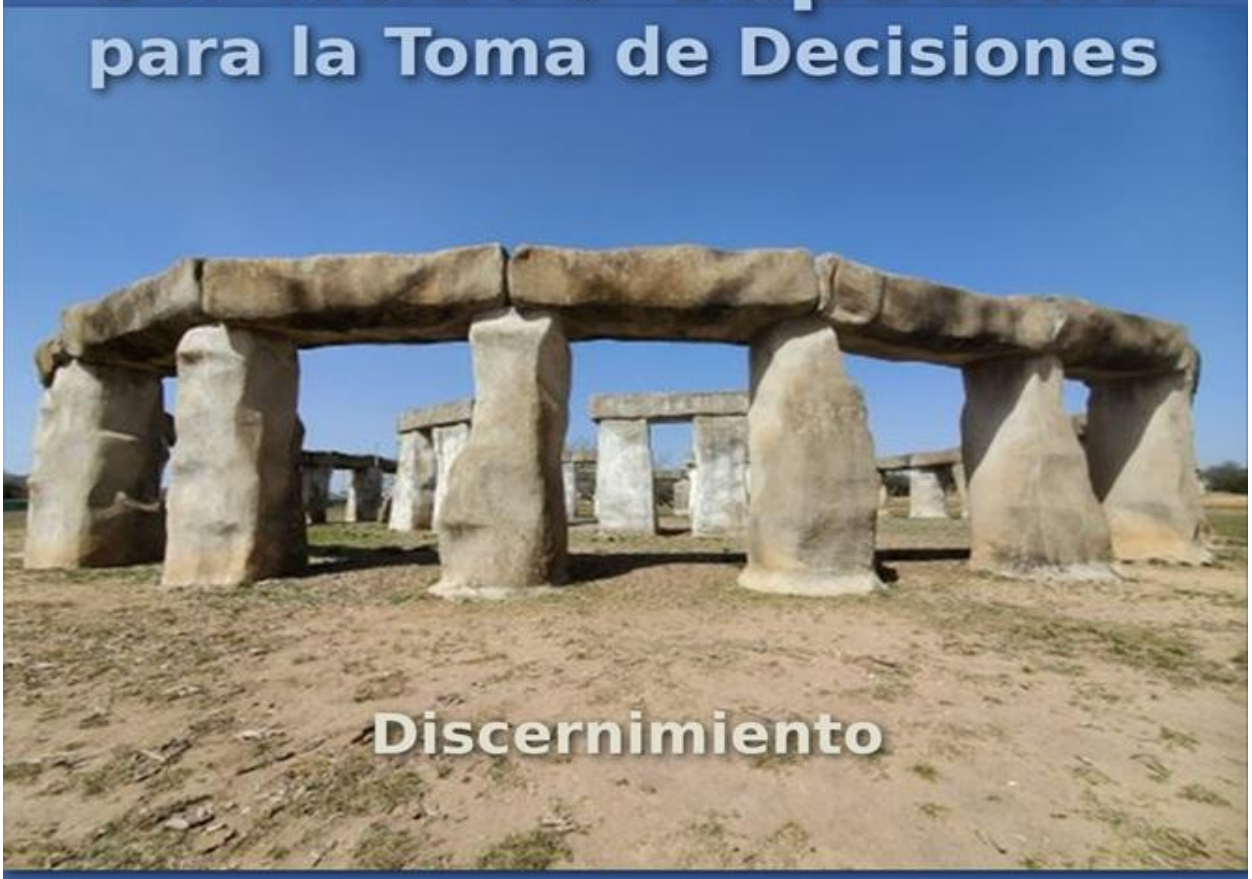
Volumen 2

Un Nuevo Capstone
para la Toma de Decisiones



Discernimiento

Juan Pablo Stegmann, Ph.D.

ENROUTE
Make the time

En Route Books and Media, LLC
5705 Rhodes Avenue
St. Louis, MO 63109

Contact us at
contactus@enroutebooksandmedia.com

Cover Credit: Juan Pablo Stegmann
Copyright 2025 Juan Pablo Stegmann

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the author.

Introducción....4
Capítulo 1. Construyendo la dimensión cognitiva de nuestro discernimiento....11
Incorporando conocimiento, conciencia, sabiduría y humanismo, en nuestras decisiones....11
Capítulo 2. Construyendo la dimensión transcendental de nuestro discernimiento....26
Incorporando ideales en nuestras decisiones, camino hacia la transcendencia, bondad, belleza, y verdad....26
Capítulo 3. Construyendo la dimensión axiológica de nuestro discernimiento....35
Incorporando nuestros valores superiores, cultura de liderazgo, en nuestras decisiones....35
Capítulo 4. Construyendo la dimensión religiosa de nuestro discernimiento....59
Incorporando nuestra relación con Dios en nuestras decisiones....59
Capítulo 5. Construyendo la dimensión relacional....83
Incorporando conciencia, comunidad, en nuestras decisiones....83
Capítulo 6. Construyendo la dimensión personal nuestro discernimiento....94
Incorporando nuestra interioridad en nuestras decisiones....94
Capítulo 7. Construyendo la dimensión existencial nuestro discernimiento....107
Incorporando el sentido de la vida en nuestras decisiones....107
Capítulo 8. Construyendo la dimensión transformadora de nuestro discernimiento....118
Incorporando nuestro poder para crear, recrear, transformar en nuestras decisiones....118
Capítulo 9. Construyendo la dimensión sanadora nuestro discernimiento....129
Incorporando nuestra capacidad para promover sanación del espíritu, mente y cuerpo en nuestras decisiones....129
Capítulo 10. Construyendo la dimensión social de nuestro discernimiento....140
Incorporando nuestra capacidad de ejecutar acciones sociales en nuestras decisiones....140

Introducción

Las universidades llaman Capstone (piedra angular, piedra fundamental) al último curso con el que terminan muchas carreras para integrar las materias de la carrera y preparar a los graduados para la toma de decisiones.

Este libro propone un nuevo Capstone, como muestra la Figura 1, en donde el mecanismo para toma de decisiones se basa en nuestro "Discernimiento".

Figura 1. Un nuevo CAPSTONE para la toma de decisiones

El Volumen 1 incorpora una nueva versión de gestión estratégica en el Capstone (a la izquierda de la Figura 1) que introduce **unidad, simplicidad, claridad de ideas y,** muy especialmente**, pensamiento crítico y pensamiento interdisciplinario.** Estas son competencias clave para la toma de decisiones**.**

Este Volumen 2 completa ese ejercicio, incorporando discernimiento, un mecanismo mucho más rico y humano que el pensamiento crítico, y amplía el pensamiento interdisciplinario, incorporando varias disciplinas que son pilares del discernimiento: filosofía, culturas, religiones, espiritualidad, psicología, ética y responsabilidad social. El discernimiento incorpora la totalidad de la persona y la comunidad en la toma de decisiones.

El Volumen 1 incorpora la economía política en el Capstone, aportando una intuición crucial para la sociedad: el éxito de una nación y de toda organización se basa en su **capital intelectual** compuesto por **capital humano** (conocimiento, habilidades, salud, motivación), **capital social** (valores, civilidad, comunidad, funcionamiento democrático, instituciones, cultura de confianza, responsabilidad social), **capital de renovación** (capacidad de innovación, de crecimiento), **capital de procesos** (capacidad de producción, tecnología, gestión). **Este Volumen 2 completa ese**

ejercicio, mostrando cómo el discernimiento ayuda a construir capital intelectual, promoviendo el éxito de la sociedad.

El Volumen 1 incorpora al liderazgo en el Capstone, un liderazgo basado en un proceso organizacional que busca la excelencia y la grandeza. **Este Volumen 2 completa ese ejercicio, mostrando cómo el discernimiento ayuda a construir un liderazgo grande, excelente**, maximizando la felicidad y el éxito de las personas y sociedades.

Tomar decisiones con discernimiento humaniza a la sociedad, la integra, maximiza la felicidad y el bienestar de la sociedad, hacia un mundo en paz.

El valor del discernimiento

El discernimiento es un proceso clave para tomar decisiones buscando lo mejor para el futuro de la persona y la sociedad.

El discernimiento inspira, ilumina, energiza, humaniza, transforma, sana, promueve la acción social. El discernimiento hace que las decisiones de las personas, de las organizaciones, de la sociedad, de las naciones lleven a una mejora constante, a tomar decisiones con sabiduría, conciencia, trascendencia, valores, religiosidad, comunidad, con sentido, en contacto con uno mismo, buscando la transformación, sanación y acción social. Esto ayuda a cualquier persona en su vida diaria, a padres, hijos, familias, estudiantes, profesionales, directivos, oficiales del gobierno, a tomar decisiones, con una visión madura, profunda, racional, amplia, integrada, unificada, simple, que lleve al bien común.

Un camino hacia la transformación personal y social, la felicidad y la paz

¿Qué pasa en nuestras vidas cuando introducimos el hábito del discernimiento? ¿Cómo cambian nuestras vidas, seamos personas religiosas o no, creyentes o no?
Para muchos de nosotros, la vida no es fácil y es muy probable que los lectores puedan sentirse identificados con algunos de los grupos siguientes:

- Personas en una situación económica difícil, sin hogar o sin trabajo,[1] o que tienen dificultades con el trabajo y la inestabilidad financiera; personas que viven en la pobreza;[2] que sufren abusos en sus trabajos; jóvenes que no encuentran su primer empleo.
- Personas que se sienten perdidas, desorientadas, sin una identidad clara, sin un propósito para sus vidas,[3] especialmente los jóvenes.
- Personas nacidas en familias desestructuradas[4] o que ven fracasar a sus propias familias,[5] personas solitarias,[6] con autismo,[7] y que sufren discriminación.[8]

---

[1]Entre el 0,1% y el 95%, según el país. *Unemployment rate*. CIA World Factbook. 1 de enero de 2018. https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?c=xx&v=74. Consultado en mayo de 2019.

[2] El 10% de la población mundial vive con menos de 2 dólares al día. *Poverty*. Banco Mundial. https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview. Consultado en mayo de 2019.

[3] El 54% no sabe o no está seguro de cuál es el propósito de la vida. *Survelum Public Data Bank Life Purpose Survey*. http://www.survelum.com/survey-results/life. Consultado en mayo de 2019.

[4]40,5% Porcentaje de todos los nacimientos de mujeres no casadas. Hamilton, Brady E., et al. *Births: Final 2014 data*. *National Vital Statistics Reports*. Volumen 64, Número 12 23 de diciembre de 2015.

Unmarried Childbearing. National Center for Health Statistics. https://www.cdc.gov/nchs/fastats/unmarried-childbearing.htm Consultado en mayo de 2019.

El 84% de los niños de Colombia nacen fuera del matrimonio. Gill, Stephen. *84% of Colombian children are born out of wedlock*. 12 de marzo de 2016. https://colombiareports.com/84-colombias-children-born-wedlock/ Consultado en mayo de 2019.

[5] 50% de posibilidades de divorcio de las parejas estadounidenses que se casan por primera vez. Asociación Americana de Psicología. *Marriage and divorce.* https://www.apa.org/topics/divorce/ . Consultado en noviembre de 2018.

[6] Fikes, Bradley J. «3 out of 4 Americans are lonely» en *The San Diego Union-Tribune*, https://phys.org/news/2018-12-americans-lonely.html. Consultado en mayo de 2019.

[7] Aproximadamente 1 de cada 44 niños ha sido identificado con un trastorno del espectro autista (TEA) según las estimaciones de la Red de Vigilancia del Autismo y las Discapacidades del Desarrollo (ADDM) de los CDC. El TEA se da en todos los grupos raciales, étnicos y socioeconómicos. Es más de 4 veces más común entre los niños que entre las niñas. Alrededor de 1 de cada 6 (17%) niños de 3 a 17 años fueron diagnosticados con una discapacidad del desarrollo, según lo informado por los padres, durante un período de estudio comprendido entre el año 2009 y 2017. Entre ellos, se encontraban el autismo, el trastorno por déficit de atención/hiperactividad, la ceguera y la parálisis cerebral, entre otros. https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/data.html

En 2016, uno de cada 54 niños tenía un diagnóstico de TEA a la edad de 8 años, un aumento de casi el 10% respecto a 2014, cuando la estimación era de 1 de cada 59. https://www.autismspeaks.org/press-release/cdc-estimate-autism-prevalence-increases-nearly-10-percent-1-54-children-us

1 de cada 37 niños y 1 de cada 151 niñas son diagnosticados de autismo en Estados Unidos. El autismo es la discapacidad grave de desarrollo que más rápido crece en EE.UU. https://tacanow.org/autism-statistics/

La prevalencia del autismo ha aumentado un 178% desde el año 2000. https://tacanow.org/autism-statistics/

[8] A continuación presentamos el porcentaje de discriminación que los siguientes grupos cree que existe en su contra en Estados Unidos hoy en día: negros americanos, 92%; latinos, 78%; nativos americanos, 75%; asiáticos americanos, 61%; mujeres, 68%; LGBTQ, 90%. *Discrimination in America: Final Summary*. Encuesta realizada para la Radio Pública Nacional, la Fundación Robert Wood Johnson y la Escuela de Salud Pública T.H. Chan de Harvard.

- Personas con problemas emocionales,[9] ansiedad,[10] depresión[11] y tendencias suicidas.[12]
- Personas con adicciones[13] que se sienten incapaces de superarlas.[14]
- Personas que sufren abusos sexuales, violencia física, acoso[15] y agresiones psicológicas.[16]
- Personas que viven rodeadas de deshonestidad, corrupción y mentiras.
- Personas que sufren guerras y genocidios, que deben emigrar a causa de la violencia o que están rodeadas de violencia y delincuencia.
- Las sociedades y las naciones entran en conflicto debido a valores culturales opuestos, a las tradiciones, a la historia, a las ideologías y a las economías políticas opuestas.

Cualquiera sea nuestra edad, o la realidad de nuestras vidas, y en especial gente que está luchando, gente vulnerable, con vidas difíciles, el habituarnos al discernimiento da origen a una serie de mecanismos que nos ayudan a ser más sabios, a vivir en plenitud, ser felices, tener valores, religiosidad, relaciones, sentido de nuestras vidas, los que tienen un enorme poder de trasformación, sanación personal, y de acción social.

---

[9] El 25% de las personas están afectadas por trastornos mentales. *World Health Report.* Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/whr/2001/media_centre/press_release/en/ Consultado en mayo de 2019.

Prevalence of any mental illness (AMI). Instituto Nacional de Salud Mental. https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/mental-illness.shtml Consultado en mayo de 2019.

[10] El 19,1% de los adultos estadounidenses tuvo algún trastorno de ansiedad en el último año, el 31,1% de los adultos estadounidenses experimenta algún trastorno de ansiedad en algún momento de su vida. *National Comorbidity Study*. Instituto Nacional de Salud Mental.

https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/any-anxiety-disorder#:~:text=Prevalence%20of%20Any%20Anxiety%20Disorder%20Among%20Adults,-Based%20on%20diagnostic&text=An%20estimated%2019.1%25%20of%20U.S.,than%20for%20males%20(14.3%25

[11]Personas que padecen depresión: media del 7%, mujeres adolescentes 20%. Fuente: Instituto Nacional de Salud Mental.

www.nimh.nih.gov//health/topics/depression/index.shtml Consultado en mayo de 2019.

[12] Durante el año 2020, 13,5 por cada 100.000 habitantes en EE.UU. Garnett, Matthew F., M.P.H.; Curtin, Sally C., M.A.; Stone Deborah M., Sc.D. *Suicide Mortality in the United States, 2000-2020.* NCHS Data Brief No. 433. Centros para el Control de Enfermedades. Marzo de 2022. https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db433.htm#Summary

[13] Personas con adicciones: 6% de la población. *Addiction Statistics*. Centro de Adicciones. https://www.addictioncenter.com/addiction/addiction-statistics/ Consultado en mayo de 2019.

[14] Personas incapaces de recuperarse del alcoholismo: 96%. *Addiction Statistics*. Centro de Adicciones. https://www.addictioncenter.com/addiction/addiction-statistics/ . Consultado en mayo de 2019.

[15] Por término medio, más de 1 de cada 3 mujeres y 1 de cada 4 hombres en EE.UU. sufrirán violación, violencia física y/o acoso por parte de su pareja. *Facts and figures*. National Domestic Violence Hotline. https://www.thehotline.org/resources/statistics/ Consultado en mayo de 2019.

[16] 48%. Ibid.

El enfoque práctico de este libro

Este libro busca presentar un discernimiento para la toma de decisiones que sea práctico.

Por esa razón, cada capítulo invita a construir las diez dimensiones del discernimiento por nuestra propia experiencia y a analizar qué impacto tienen esas diez dimensiones en la toma de decisiones: en la gestión estratégica, en la economía política y en el liderazgo.

Las "Introducciones" de cada capítulo tienen la misma estructura, orientada a generar esa orientación práctica, simple, integrada, humanista.

Empiezan por presentar el propósito del capítulo, vinculando las diez dimensiones del discernimiento con la búsqueda de un mundo mejor, a través de un liderazgo grande, un liderazgo excelente, que construya una cultura de liderazgo. Para ello se apoyan en el Marco de Excelencia Baldrige, por ser el sistema de gestión con el más alto reconocimiento y reputación a nivel mundial, para lograr un liderazgo excelente que produzca los mejores resultados sociales.

Continúan explicando cómo construimos cada dimensión del discernimiento, basándonos en ejercicios experienciales.

Y concluyen mostrando los beneficios del discernimiento para la toma de decisiones en las tres disciplinas que presenta el Volumen 1: gestión estratégica, economía política y liderazgo, ayudándonos a tener una visión simple, integrada, humanizada de la toma de decisiones, buscando el bien común.

En todas las introducciones, la última frase es una reflexión sobre cómo el discernimiento en la toma de decisiones conduce a la paz mundial.

Hacia la paz

Todos los capítulos muestran el impacto del discernimiento en la paz mundial, buscando sanar la división que produjo en la humanidad la propuesta de Rene Descartes hace 400 años, que llevó al mundo en dos direcciones opuestas, a menudo extremas e irreconciliables: empiristas versus idealistas, conservadores versus progresistas, ortodoxos versus liberales, individualistas versus colectivistas, derecha versus izquierda, democracia versus dictaduras, dividiendo a las sociedades, y generando guerras en casos de confrontación extrema.

Descartes se equivocó: la solución a la complejidad de la realidad no es lo que él hizo: encerrarse en su casa y decir “pienso, luego existo”, aislado. Tendría que haberse apoyado en su discernimiento para permanecer en el mundo, buscar entender al mundo, aceptar la diversidad, conectarse con la gente, buscar entenderse, manteniendo a la sociedad unida.

Es natural que haya gente más conservadora y gente más progresista, por ejemplo, el problema es cuando no existe discernimiento que ayude a que se entiendan entre ellos, colaboren y vivan en armonía.

Cada dimensión del discernimiento integra a la persona, a las personas entre sí, a las comunidades, une a la sociedad. Cada dimensión del discernimiento integra a las culturas, a las religiones, a las naciones.

El resumen de los diez capítulos que siguen: el hilo conductor entre el primer y último capítulo es: el discernimiento nos lleva a buscar el bien de toda la sociedad, a buscar la paz.

Juan Pablo Stegmann, Ph.D.

Capítulo 1. Construyendo la dimensión cognitiva de nuestro discernimiento

Incorporando conocimiento, conciencia, sabiduría y humanismo, en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere el mejor conocimiento.

Este capítulo introduce la primera dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: el mejor conocimiento, la conciencia, la sabiduría y el humanismo.

Cuando tomamos decisiones, buscamos lo mejor para la comunidad, lo que exige un liderazgo grande, un liderazgo excelente. Para buscar ese liderazgo grande, excelente, nos apoyaremos en el Marco de Excelencia Baldrige por ser el sistema de gestión con el más alto reconocimiento y reputación a nivel mundial, para lograr los mejores resultados sociales.

El Marco de Excelencia Baldrige exige la capacidad de crear conocimiento, de gestionar conocimiento, de conocer a la gente, de escucharlos, de saber qué sienten, qué quieren, de crear una relación con ellos.

El Marco de Excelencia Baldrige se basa en los siguientes valores fundamentales, los que exigen un conocimiento integral: liderazgo visionario, aprendizaje y agilidad organizacional, excelencia orientada al cliente, valoración de las personas, enfoque en los resultados sociales, comportamiento ético, gestión para la innovación, perspectiva de sistemas, orientación a resultados y creación de valor, transparencia, enfoque en el éxito.

La excelencia exige conocimiento, conciencia, sabiduría, también llamada prudencia, el hábito de saber hacer cosas buenas. La sabiduría es una virtud que ilumina otras virtudes tales como la justicia, fortaleza, coraje, moderación, integridad, altruismo, transparencia, generosidad, etc. Como planteaba Aristóteles, las virtudes nos conducen a la felicidad.

Construyendo el mejor conocimiento, conciencia y sabiduría, pilares del discernimiento

La literatura de liderazgo propone varios mecanismos que los líderes utilizan para crear conocimiento: la inteligencia racional (IQ), la inteligencia emocional de Daniel Goleman (EQ), la inteligencia espiritual de Tony Buzan (SQ), las inteligencias múltiples de Howard Gardner.

La fenomenología propone mecanismos para crear conocimiento personal y organizacional, entendiendo que todos estamos cableados de un modo diferente, percibimos mejor ciertos

fenómenos que otros, y procesamos la información de modo diferente. De acuerdo con la fenomenología, la meditación, la contemplación fortalecen nuestra capacidad de percibir los fenómenos y organizarlos, apoyándonos en el conocimiento personal y comunitario: información múltiple de los objetos, intuiciones, símbolos, metáforas, hermenéutica, analogías, afectos, emociones, empatía, diferentes perspectivas de un mismo objeto, diferentes percepciones de las personas que aprehenden la realidad de diferentes maneras. Estas promueven un mejor conocimiento personal y comunitario.

Este conocimiento amplio, humano, es el inicio del discernimiento para la toma de decisiones que nos guíen a la excelencia y a la felicidad.

Cuando estamos tomando una decisión, nos damos un tiempo, en silencio reflexionamos, meditamos, contemplamos, respiramos profundo, nos contactamos con nuestra interioridad, con nuestras emociones, nos contactamos con los demás, con nuestros afectos, nos contactamos con el mundo exterior, con el paisaje, estamos en una paz profunda, y concluimos si esta decisión nos ayudará a sentirnos bien, en paz. Nos conectamos con nuestra conciencia, construyendo un conocimiento más rico que el pensamiento crítico.

En esta paz profunda, integrados internamente y externamente, podemos tomar decisiones con discernimiento, o sea, decisiones que nos lleven en un camino hacia el bien, la paz, la armonía, la felicidad.

Nuestro discernimiento se apoya en conocimiento personal y comunitario, confrontando ideas, buscando fuentes dignas de confianza, de personas sabias, que actúan con virtudes, de escrituras respetadas, con autoridad moral.

Queremos que nuestra decisión sea sabia, que refleje virtudes, prudencia, justicia, fortaleza, templanza.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento, enriquecido por el mejor conocimiento, conciencia y sabiduría, es un mecanismo de toma de decisiones mucho más rico y humano que el **pensamiento crítico** pues nos lleva a la grandeza y excelencia incorporando todas las inteligencias (IQ, EQ, SQ, inteligencias múltiples, fenomenología), para conocernos a nosotros mismos, a los demás, a la comunidad, los clientes, empleados, proveedores, a la sociedad.

Nuestro discernimiento enriquecido por un conocimiento rico, humano, conciencia, sabiduría, maximiza el **capital intelectual**: maximiza el **capital humano** (mejores percepciones y comunicaciones, mejor conocimiento reforzando las inteligencias múltiples de Howard Gardner, mejor construcción de conocimiento organizacional), el **capital social** (conectándonos internamente y con los demás, generando inteligencia emocional, empatía, humanismo, integración y armonía social), el **capital de renovación** (yendo a las raíces, cuestionando los límites, creando, innovando), y el **capital de procesos** (mejores procesos interfuncionales y tecnología) maximizando el crecimiento económico y la justicia social.

Nuestro discernimiento, apoyado en un conocimiento rico, humano, conciencia, sabiduría, promueve la excelencia, la mejora continua, promueve una **cultura de liderazgo**, ilumina y crea ideales, descubre y energiza valores, construye relaciones, equipos líderes, con compromiso social, ilumina, inspira nuestra capacidad de tomar decisiones, ilumina y energiza nuestra voluntad de transformar, sanar, ejecutar acciones sociales, promoviendo el bien común.

Nuestro discernimiento promueve una **cultura de liderazgo que integra a la sociedad**, muy superior a las culturas individualistas que aíslan y fragmentan al individuo, y muy superior a las culturas colectivistas que masifican a las sociedades. Las culturas individualistas y colectivistas están enfrentadas entre ellas, dividiendo a las sociedades.

La paz mundial es el resultado de nuestro conocimiento humanizado, conciencia, que conduce a la empatía e integración social. La paz mundial es producto de la paz interior de cada persona, empieza dentro de la interioridad de cada persona, en su mente.

Aprendizaje experiencial. Creando conocimiento y conciencia, fuentes de discernimiento.

Vamos a hacer un ejercicio, que es el fundamento de este libro, la base del discernimiento, la columna vertebral de cada uno de estos capítulos. Cuando nos acostumbramos a hacerlo a lo largo de nuestros días, vamos desarrollando cada una de las dimensiones de nuestra vida, y así nos sumergimos en el corazón del discernimiento.

En un lugar tranquilo, silencioso, vamos a cerrar los ojos. Vamos a respirar en forma profunda, con calma. Trataremos de sentir cómo el aire que aspiramos, que ha existido durante milenios, llena nuestros pulmones y purifica nuestra sangre.

Podemos repetir un mantra, que nos ayude a hacer silencio interior. En el capítulo 4 presentamos un mantra “Maranatha”. Para los judeocristianos, Maranatha significa “Ven, Señor” en arameo. Los no creyentes lo pueden repetir solo como un mantra que ayuda a hacer silencio interior, a silenciar las ideas, las ansiedades, los recuerdos del pasado, las angustias y preocupaciones sobre el futuro, y ayuda a vivir en el presente.

Si estamos en un lugar tranquilo, a veces podemos sentir los latidos de nuestro corazón; podemos coordinar nuestra respiración con los latidos, experimentando una profunda sensación de unidad, paz y armonía. Por ejemplo, en mi caso, intento que cada inhalación o exhalación se produzca cada tres latidos del corazón. Si al principio no los sentimos, podemos colocar un dedo en la arteria carótida del cuello y, con la práctica, podremos sentirlos más fácilmente.

Vamos relajando nuestros músculos, estirando nuestros brazos y nuestros dedos, rotando el cuello.

Vamos sintiendo una paz profunda, una unidad entre nuestro cuerpo y nuestra interioridad, una conciencia más plena.

Cuando hacemos silencio, cuando reflexionamos, meditamos y contemplamos, reforzamos nuestra conciencia, nuestra conectividad y nuestra capacidad de escuchar, de percibir los fenómenos y organizarlos, de iluminar nuestros conocimientos y de inspirar nuestra sabiduría.

El silencio, la reflexión, la meditación y la contemplación nos permiten conectar con nosotros mismos y con los demás. Es como tener ojos y oídos más grandes, una piel más sensible y antenas que nos ayudan a conectar, percibir y conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás. Mediante ellos, enriquecemos nuestra comunicación y accedemos al conocimiento personal y comunitario, nos ayudan a entender los símbolos, a descubrir verdades universales. Nos permiten construir conocimientos e ideales compartidos en medio de la diversidad y la complejidad.

Nos proponemos hacer este ejercicio más seguido a lo largo del día, cuando estamos solos, cuando estamos al aire libre, cuando viajamos, cuando manejamos, cuando estamos en reuniones de trabajo, con gente. Nos vamos ejercitando durante días y meses hasta que se transforme en algo natural, que surja sin darnos cuenta.

La meditación, la contemplación y la conciencia construyen conocimiento, fortaleciendo nuestra capacidad de percibir los fenómenos y organizarlos, apoyándonos en el conocimiento personal y comunitario.

Nos ayudan a conectarnos con nosotros mismos, a darnos cuenta de quiénes somos, qué pasa dentro de nosotros.

Nos ayudan a conectarnos con los demás, a comunicarnos mejor, a desarrollar sentimientos y empatía, a construir relaciones, a integrar a las personas y a las comunidades, a crear conocimiento comunitario, promoviendo humanismo, paz y armonía social.

Estamos construyendo conocimiento, conciencia, relaciones, sabiduría, pilares del discernimiento. Así enriquecemos el pensamiento crítico, lo humanizamos, incorporando otras dimensiones de la realidad.

Reflexión, meditación, contemplación

¿Cuál es la diferencia entre la reflexión, la meditación y la contemplación?

Las tres prácticas son similares en cuanto involucran la mente y el espíritu, pero de un modo diferente.

La reflexión es un ejercicio intelectual activo y analítico que nos lleva a aprender. La reflexión busca entender experiencias, revisarlas, darles sentido, utilizando la razón y el intelecto para interpretar su significado.

La meditación es menos activa, menos intelectual, menos analítica, busca la paz interior, calmando y despejando la mente, apoyándose en mecanismos como la respiración, la relajación muscular, para fortalecer nuestra conciencia, viviendo en el presente, dejar ir, sin aferrarse al pasado y al futuro.

La contemplación es más profunda, más receptiva, más perceptiva, más valorativa; exige una mayor concentración interior. Contemplamos una realidad; nos sumergimos en una idea, una imagen, mental o real, apoyados en nuestra interioridad, para tener una visión más profunda, a menudo más allá de las palabras o el análisis.

Para simplificar, en este libro usaremos en general el término contemplación para expresar las tres.

Las inteligencias múltiples

Esos ojos, oídos, sensibilidad, antenas que se agudizan con el silencio, la reflexión, la meditación y la contemplación nos ayudan a percibir los fenómenos de forma diferente y procesarlos de forma distinta.

Howard Gardner[17] afirma que todos tenemos diferentes tipos de inteligencia. Gardner muestra cómo las experiencias modelan a los líderes: muchos de ellos son personas que no tuvieron necesariamente una infancia feliz, que sufrieron aislamiento, que perdieron a sus padres a una edad temprana o tuvieron malas relaciones con ellos. Esto los obligó a desarrollar "inteligencias múltiples"[18] (lingüística, lógico-matemática, musical, espacial, cinético-corporal, interpersonal, intrapersonal, naturalista) y una capacidad única para comunicarse y persuadir a los demás. Centrándose en su capacidad para influir en los demás, Gardner describe cómo el líder debe estar en contacto con su mente, sus pensamientos, sus valores, sus estrategias; el líder debe tener una fuerte relación con la comunidad; los líderes deben ser capaces de tener una historia que contar, deben encarnar virtudes.

Gardner explica que los líderes deben ser capaces de desarrollar símbolos: símbolos mentales que permitan pensar y categorizar y que se conviertan en formas de comunicar sus historias. Tales símbolos deben ser capaces de llegar a diferentes personas con diferentes estructuras cognitivas, que pueden percibir algunos fenómenos de diversas maneras (el científico, el economista, el empresario, el humanista, el psicólogo, el poeta), personas en diferentes caminos de la vida. Los líderes que cambiaron el mundo pueden desarrollar historias con arraigo en la población, historias de innovación que proponen una nueva visión. Las historias son una forma de cognición humana básica, que utiliza la razón y las emociones.

La inteligencia emocional

Pero además del conocimiento, estas antenas que se agudizan con el silencio, la reflexión, la meditación y la contemplación nos permiten percibir y conectarnos con los demás, comprenderlos y generar sentimientos, emociones y empatía, ayudándonos a construir relaciones.

---

[17] Gardner, Howard; Laskin, Emma. *Leading minds. An Anatomy of Leadership*. Nueva York. Harper Collins. 1996.

[18] Gardner, Howard. *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. Nueva York. Editorial Basic Books. 2011.

Daniel Goleman sostiene que el coeficiente intelectual (IQ) no es suficiente, un líder necesita inteligencia emocional (EQ) que nos ayuda a leer el entorno, a entender a las personas, a desarrollar empatía.

Las competencias de la inteligencia emocional, como la conciencia de sí mismo, la conciencia social, la empatía, la capacidad de unir la inteligencia y las emociones, son dimensiones esenciales del liderazgo, que promueven un impacto positivo en la excelencia personal y organizativa.

La inteligencia espiritual

Tony Buzan añade otro tipo de inteligencia, la inteligencia espiritual (SQ), para comprender los significados y los valores, ir a las raíces, cuestionar los límites, transformar y crear.

Hay tres tipos de espiritualidad que influyen en el conocimiento de forma diferente.

La espiritualidad catafática se apoya en las ideas, las palabras, en el discurso, el diálogo, en lo que la ciencia de la gestión del conocimiento llama conocimiento explícito.

La espiritualidad simbólica expresa las realidades apoyándose en los símbolos, lo que la ciencia de la gestión del conocimiento llama metáforas.

La espiritualidad apofática se apoya en el silencio, lo que ayuda a percibir la realidad en su plenitud (espiritualidad oriental), a conocer y buscar la bondad, la belleza y la verdad (filosofía griega), a comprender los símbolos físicos, emocionales y espirituales (Orígenes de Alejandría), a encontrar el sentido de nuestra existencia (San Ambrosio), a vivir una vida de perfección (Juan Casiano), a conocer y experimentar la realidad (San Agustín), a conocer a través de la conciencia personal, conectando con nuestro verdadero yo y con los demás (Meditación Cristiana del siglo XX), lo que la ciencia de la gestión del conocimiento llama conocimiento tácito, implícito.

Louis Bouyer[19] muestra que los sentidos espirituales invitan a la extinción de los sentidos físicos. Bouyer explica cómo Orígenes introdujo los sentidos espirituales en sus escritos. Se apoyó en la exégesis, los símbolos, las alegorías y los tipos para explicar la realidad a partir de las escrituras: su exégesis se hizo universal, proponiendo intuiciones válidas para todos los tiempos.

---

[19] Bouyer, Louis; Leclercq, Jean; Vandenbroucke, Francois; Cognet, Louis. *The Spirituality of the New Testament and the Fathers. A History of Christian Spirituality.* Vol. I. Nueva York. The Seabury Press. 1963. p. 363

Bernardo de Claraval, según McGinn[20], se apoyó en el libro de la experiencia, en un despertar gradual de nuestros sentidos espirituales: la vista (visión contemplativa, iluminación), el oído (escucha de los buenos espíritus, del Evangelio), el tacto (por el deseo espiritual, la fe) y el gusto (la dulzura). Estos sentidos espirituales nos ayudan a conocer y sentir el amor de Dios, a gozar de su presencia, nos guían en el camino espiritual[21].

Como explica McGinn, Bernardo enfatizó el papel de la experiencia como algo completamente necesario en el camino espiritual, por encima de las enseñanzas teóricas: «Hoy leemos en el libro de la experiencia» debe formar parte del camino espiritual diario. «Solo los contemplativos son capaces en esta vida de disfrutar del buen placer gratuito de alguna manera, y solo en parte». La espiritualidad de Bernardo[22] era una espiritualidad del amor: amor divino, amor humano, amor nupcial, amor dulce, amor intenso, amor y unión.

La gestión de conocimiento

La gestión moderna desarrolló una especialidad llamada gestión del conocimiento, que analiza cómo las organizaciones crean conocimiento y cómo ese conocimiento se traduce en productos y servicios.

La gestión del conocimiento comenzó con la explosión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Las TIC permitieron la transformación de las organizaciones internamente y externamente, creando redes, interacciones con diferentes áreas de las organizaciones a nivel local y global, e interacciones con las partes interesadas: clientes, proveedores, canales, etc.

Ello facilitó la creación de nuevos tipos de organizaciones, como describe Gareth Morgan en su libro “Images of organizations”: organizaciones como organismos, sensibles y conectados con el entorno, organizaciones como redes, capaces de desarrollar relaciones, y organizaciones como cerebros, capaces de crear conocimiento organizacional.

---

[20] Ibíd.

[21] McGinn, Bernard. *The Growth Of Mysticism: From Gregory the Great Through the 12 Century*. Nueva York. The Crossroad Publishing Company. 1994. pp. 187-188.

[22] Ibid. p. 169

Esto dio lugar a una nueva disciplina: la gestión del conocimiento. Según Wiig, la gestión del conocimiento es la construcción, renovación y aplicación sistemáticas, explícitas y deliberadas del conocimiento para maximizar la eficacia y el rendimiento de los activos de conocimiento de una empresa.

La gestión del conocimiento explica los mecanismos que utilizan las organizaciones para identificar, captar, seleccionar, almacenar, compartir, aplicar, crear nuevas realidades y, por último, vender.

Nonaka y Takeuchi han dividido la accesibilidad en tres categorías diferentes: tácita (mente humana, organización, acceso indirecto con dificultad a través de la observación del comportamiento y el análisis), implícita (mente humana, organización, accesible a través de preguntas y discusiones), explícita (documentos, sistemas de información, de fácil acceso y bien organizados).

Según ellos, las empresas japonesas (Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp y Kao) han aprendido a responder rápidamente a los clientes, crear nuevos mercados, nuevos productos y desarrollar nuevas tecnologías a gran velocidad; su secreto reside en el enfoque de la creación de nuevos conocimientos. Las empresas no son máquinas, sino un organismo vivo, tienen una identidad y unos objetivos, no sólo ideas, sino también ideales. Crear conocimiento es una actitud, la forma en que se comporta cada empleado. Poner el conocimiento individual a disposición de los demás es la principal actividad de una empresa creadora de conocimiento.

Una pieza central es la forma en que las organizaciones crean conocimiento. David Garvin explica que muchas veces el conocimiento ya existe, y podemos recurrir a la “inteligencia” para buscarlo, indagar, observar. Otras veces el conocimiento no existe, pero existe la “experiencia”, que puede llevar a crear conocimiento por la vía de la reflexión y revisión de realidades existentes, o del aprendizaje experiencial creando situaciones que pueden llevar a la creación de conocimiento. Otras veces el conocimiento no existe y la realidad tampoco, en esos casos es necesario recurrir a la “experimentación”, a través de pruebas exploratorias o comprobación de hipótesis.

Discernimiento y las tres epistemologías: cómo construimos conocimiento y conciencia.

Estas intuiciones nos introducen en el mundo de la epistemología, que, como refiere la Enciclopedia Británica, se refiere al estudio filosófico de la naturaleza, el origen y los límites del conocimiento humano.

En la vida cotidiana, nos apoyamos en tres epistemologías: el empirismo, el idealismo subjetivo y el realismo. Las tres epistemologías impactan en forma diferencial en la forma que tomamos decisiones éticas, morales, económicas y políticas.

En los capítulos siguientes profundizaremos en cómo las tres epistemologías impactan en nuestra toma de decisiones, lo que es una fuente crucial de discernimiento.

El empirismo

Para el empirismo, el conocimiento comienza en los sentidos. Todos los conceptos se originan en la experiencia, a través de los cinco sentidos. No hay "verdades a priori". Todos los conceptos son sobre o aplicables a cosas que pueden ser experimentadas. Todas las creencias o proposiciones racionalmente aceptables son justificables o conocibles solo a través de la experiencia (Enciclopedia Británica).

Varios pensadores contribuyeron el empirismo: Francis Bacon (el método científico, empírico, inducción observacional, asociacionismo), Thomas Hobbes (las ideas se derivan de sensaciones, experiencias, inducción), John Locke (el conocimiento se basa en la experiencia, sensaciones, asociaciones, difiere entre las personas generando subjetivismo y relativismo), David Hume (experiencia, sensaciones y reflexión, fin de la metafísica, sustancia, las causas son una creación mental, escepticismo radical, fin de las creencias religiosas), John Stuart Mill (inducción basada en la experiencia y la observación, cada persona tiene un conocimiento diferente, lo que lleva al subjetivismo, relativismo).

El empirismo permitió la creación de un conocimiento que produjo un extraordinario progreso científico y tecnológico. Las teorías sustentadas en la razón y verificadas por los datos sensoriales, con la ayuda de los instrumentos y la corroboración de testigos fiables, se convirtieron en los pilares del método científico moderno. Sin embargo, el empirismo es una epistemología frágil que genera relativismo, subjetivismo, escepticismo, individualismo, psicologismo y asociacionismo.

El idealismo subjetivo

El idealismo subjetivo, también llamado racionalismo, considera que la razón es la principal fuente y prueba del conocimiento. Sostiene que la realidad tiene una estructura intrínsecamente lógica y que hay una clase de verdades que el intelecto puede captar directamente. Hay, según los racionalistas, ciertos principios racionales —especialmente en lógica y matemáticas, e incluso en ética y metafísica— que son tan fundamentales que negarlos es caer en la contradicción (Enciclopedia Británica).

Varios pensadores contribuyeron al idealismo subjetivo: René Descartes: (la duda metódica; la razón, la lógica son necesarias para construir un conocimiento fiable), Baruch Spinoza (conocer las esencias como causadas por Dios), George Berkeley (todos los objetos son ideas), Gottfried Wilhelm Leibniz (ideas a priori innatas, verdades de razonamiento), Immanuel Kant (conocimiento a priori, existente en la mente), Johann Gottlieb Fichte (del subjetivismo a la intersubjetividad, los acuerdos de las personas racionales requieren dialéctica; la síntesis surge tras la interacción mutua y los consiguientes límites impuestos por el yo y el no-yo), Georg Wilhelm Friedrich Hegel (de la mente subjetiva del individuo a una conciencia colectiva, en una progresión histórica hacia el conocimiento absoluto, enriquecido por el espíritu universal).

Algunas ideas son universales e incuestionables: las matemáticas, la libertad, la igualdad, los derechos, la justicia, la no discriminación, el estado de derecho, la prosperidad para todos, la seguridad y el pluralismo religioso.

El idealismo subjetivo busca construir un mundo ideal perfecto: promueve el diálogo y el entendimiento, la evolución positiva y el crecimiento de las ideas, el aprendizaje de los errores, la creatividad más allá del conocimiento empírico y el optimismo. Sin embargo, corre el riesgo de ignorar la realidad, promover el radicalismo y el wokismo, permitiendo el parasitismo y el abuso de derechos, sacrificando al individuo.

El realismo

El realismo concede a las cosas conocidas o percibidas una existencia o naturaleza independiente de quien las piensa o percibe (Enciclopedia Británica).

Descansa sobre tres pilares: el realismo de Aristóteles con orientación empirista (las facultades sensitivas perciben un objeto, una persona; el intelecto capta lo universal, la idea, la forma, la esencia), el realismo de Platón con orientación idealista (incorpora el conocimiento procedente de la meditación, la contemplación, la espiritualidad) y la fenomenología del siglo XX (la realidad se manifiesta a través de múltiples fenómenos, cada persona puede percibir algunos de estos fenómenos mejor que otros).

Según Cornelio Fabro, la reflexión, meditación, contemplación nos ayudan a percibir la realidad en sus múltiples dimensiones, construyendo conciencia, conocimiento, unidad, significado. Aunque los fenómenos son diversos, se refieren a la misma realidad, lo que fomenta el conocimiento compartido en un contexto de diversidad y complejidad, los ideales compartidos, las verdades universales, y facilita la comunicación, alienta la integración social y conduce a la paz.

La meditación, la contemplación fortalecen nuestra capacidad de percibir los fenómenos y organizarlos, apoyándonos en el conocimiento personal y comunitario: información múltiple de los objetos, intuiciones, símbolos, metáforas, hermenéutica, analogías, afectos, emociones, empatía, diferentes perspectivas de un mismo objeto, diferentes percepciones de las personas que aprehenden la realidad de diferentes maneras.

Conectando con nuestro corazón y con el de los demás

La conciencia, la reflexión, la meditación y la contemplación, enriquecen y humanizan nuestro conocimiento, introduciendo una dimensión clave que impacta en nuestras vidas: nuestra capacidad de conectarnos con nuestro corazón y con el de los demás, como plantean los fenomenólogos: Edmund Husserl (conciencia, percepciones, juicios, sentimientos, lenguaje, palabras y símbolos), Cornelio Fabro (sabiduría sustentada en la meditación, la contemplación, la atención plena y la conciencia unificada), Louis Bouyer (la persona pueda conectarse consigo misma, con los demás y con el mundo, construyendo relaciones y transcendencia), Max Scheler (moral basada en valores superiores, como la justicia, el derecho, la belleza, el conocimiento y la verdad y las creencias religiosas), Edith Stein (la conciencia promueve la empatía, lleva a las personas a vivenciar las experiencias y sentimientos de los demás, construye comunidad, el sufrimiento fomenta la compasión y el sentir el dolor de los otros vulnerables), Dietrich Von Hildebrand (relaciones y comunidad basada en el corazón como voz del alma personal, como raíz de toda afectividad, la empatía; los valores construyen comunidades, el deseo de darse al otro, de

buscar la felicidad del otro, de participar en la bondad del otro), Martin Buber (el otro, el diálogo, la comunicación, el encuentro y las relaciones humanas manifiestan una vida espiritual), Hanna Arendt (la conciencia conduce a la integración social, a las relaciones humanas, al retorno al mundo en paz), Martin Heidegger (descubrir el sentido de la existencia humana, a partir de la conciencia, la hermenéutica, el tiempo, la historia, las personas como miembros de una comunidad humana, compartir experiencias y aceptar las diferencias mientras todos caminamos hacia la verdad), Hans-George Gadamer (descubrir el sentido de la existencia humana a través de la conciencia, el lenguaje, la intuición, la comprensión existencial compartida y la fusión de horizontes), Emmanuel Levinas (la ética basada en las relaciones, el rostro humano, la expresión, el encuentro humano, la integración, la ética del otro, la bondad, la responsabilidad, la justicia del sujeto que conoce), Karol Wojtyla (el valor de la persona, la participación comunitaria, el compromiso social, la acción social y la trascendencia).

El realismo nos permite construir conocimientos e ideales compartidos en medio de la diversidad y la complejidad. Necesitamos "antenas" para escuchar a nuestros clientes, empleados, a todas las partes interesadas, para entenderlos, para saber cómo se sienten, para ser empáticos.

Discernimiento. Construyendo sabiduría y virtudes en nuestro camino a la felicidad.

La contemplación no solo construye conocimiento: también lleva a cambiar comportamientos y construye virtudes.

Durante la contemplación experimentamos una profunda unidad interior, una profunda paz, que queremos mantener durante todo el día. Esto nos motiva a hacer las cosas bien, a actuar con virtudes, con sabiduría, también llamada prudencia, la madre de todas las virtudes: justicia, moderación, generosidad, compasión, ternura, reconciliación, caridad y otras.

Sócrates (siglo V A.C.) consideraba que el objeto último de nuestra vida es la felicidad; el camino para alcanzarla son las virtudes, para él, la prudencia, la sabiduría, que podemos aprender mediante una buena educación.

Platón (siglo IV A.C.) consideraba que el bien superior requiere buscar la bondad absoluta. Las virtudes de la sabiduría, la justicia, la templanza y la fortaleza conducen a la armonía mediante un comportamiento correcto basado en nuestra razón.

Para Aristóteles (siglo IV A.C.) el bien superior es la felicidad humana, el objetivo principal de todos nosotros, y todos los demás bienes son medios hacia la felicidad. La felicidad no la producen los bienes externos, sino nuestra actividad cotidiana, la vida vegetativa que tenemos en común con las plantas, la vida sensible que tenemos en común con los animales, pero por encima de ellos, en una vida basada en virtudes, tanto intelectuales como morales.

Para Joseph Pieper las virtudes transforman a la persona, hacen del ser humano una buena persona; no es sólo el deber kantiano centrado en "actuar bien", sino el de llegar a ser bueno, buscando la felicidad, contemplando la bondad. Por ejemplo, la templanza ayuda a valorar, apreciar y disfrutar la bondad y la belleza.

Alasdair MacIntyre, siguiendo los pasos de Pieper, defiende que el buen juicio es el resultado de un buen carácter y no sólo de seguir reglas formales.

Peter Redpath resume la relación entre sabiduría y virtud: la felicidad está determinada por el propósito de nuestra existencia, por vivir según la razón, una vida de virtud.

¿Qué es la virtud?

Aristóteles definió la virtud como un rasgo de carácter o disposición que involucra la razón y la emoción, un equilibrio en nuestras vidas.

Hay tres virtudes intelectuales, orientadas a la verdad: la sabiduría es el hábito de conocer las cosas en sus causas más elevadas; el entendimiento, basado en una mente intuitiva, conoce verdades autoevidentes; la ciencia llega a conclusiones por demostración.

Y hay dos virtudes intelectuales prácticas: el arte o la artesanía, el hábito de saber hacer cosas, y la prudencia, la sabiduría práctica, el hábito de saber vivir.

La felicidad es el resultado de vivir con virtudes, con prudencia, justicia, moderación, fortaleza.

La paz mundial

La paz mundial es producto de la sabiduría y paz interior de cada persona, empieza dentro de la interioridad de cada persona, en su mente.

La Constitución de la UNESCO responde a los planteamientos personales y sociales declarando:

> Que, puesto que las guerras comienzan en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben construirse las defensas de la paz;
>
> Ese desconocimiento de las costumbres y las vidas de los demás ha sido la causa común, a lo largo de la historia de la humanidad, de ese recelo y desconfianza entre los pueblos del mundo por los que sus diferencias han estallado con demasiada frecuencia en la guerra.[23]

Antony Adolf[24] considera que:

> La tranquilidad, la calma y la quietud han sido durante mucho tiempo y siguen siendo características fuertemente asociadas a la paz interior, así como a los estados naturales, sociales y colectivos que la propician.
>
> Los componentes más elusivos y a la vez más buscados de la paz interior son probablemente el logro espiritual e intelectual. Los imperativos religiosos de la paz están relacionados con los imperativos espirituales, pero se distinguen de ellos. Los primeros organizan, sistematizan y prescriben los segundos solo después de que estos hayan sido probados.[25]

Adolf considera que la paz mundial es el fruto de la investigación permanente, la innovación, el diálogo crítico, los incentivos disuasorios, la legitimidad y el derecho.

---

[23] UNESCO. Texto de la Constitución. https://www.unesco.org/en/legal-affairs/constitution 16 de noviembre de 1945.

[24] Adolf, Antony. *Peace. A World History*. Maiden, Massachusetts. Polity Press. 2009.

[25] Ibíd. pp. 244-245.

Capítulo 2. Construyendo la dimensión transcendental de nuestro discernimiento

Incorporando ideales en nuestras decisiones, camino hacia la transcendencia, bondad, belleza, y verdad

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere una visión del futuro que conduzca a la trascendencia.

Este capítulo introduce la segunda dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión trascendental, la bondad, la belleza y la verdad, buscando lo mejor.

Cuando incorporamos la contemplación en nuestra vida, adquirimos un conocimiento más rico, humano, profundo, arraigado en la realidad, con conciencia.

Así descubrimos y disfrutamos algo extraordinario que nos conduce a la felicidad: descubrimos la bondad, la belleza, la verdad, lo que los filósofos griegos llamaban la trascendencia. Y eso crea en nosotros ideales para llevar nuestras vidas en un camino hacia la trascendencia, para construir trascendencia.

El ideal conduce a una dinámica positiva: el ideal nos inspira, ilumina, energiza, nos lleva a mejorar la realidad, a transformarla, a mejorarnos como personas, e inclusive a mejorar el ideal.

La primera capacidad del liderazgo que plantea el Marco de Excelencia Baldrige es la de tener ideales, lo que la ciencia del liderazgo llama “Visión”, el futuro que imaginamos, e inspira a las personas, organizaciones y naciones en un camino de transformación.

Apreciando y construyendo transcendencia y discernimiento

Cuando contemplamos un paisaje, cuando escuchamos una música o vemos un rostro humano, descubrimos que hay belleza. Cuando contemplamos que hay cosas buenas, bien hechas, con perfección, descubrimos que hay bondad. Cuando contemplamos que hay ideas conformes a la realidad, descubrimos que hay verdad. La contemplación nos lleva a descubrir que hay trascendencia: bondad, belleza y verdad.

Platón decía que nuestra vida es un camino hacia la trascendencia: queremos disfrutar y crear trascendencia, construir trascendencia, en un camino de transformación hacia un mundo mejor.

Nuestra capacidad de disfrutar y de crear belleza, bondad, verdad ilumina nuestro discernimiento, nuestra capacidad de tomar decisiones buscando lo mejor, para tomar decisiones que lleven a la trascendencia.

Nuestro discernimiento construye ideales que iluminan la toma de decisiones, decisiones que elevan a la sociedad, la llevan en un camino de perfección, hacia la trascendencia, hacia un mundo mejor, para tomar decisiones con un criterio claro, con un objetivo definido, hacia la felicidad.

Nuestro discernimiento define nuestra identidad, quiénes somos, cuál es nuestra vocación, nuestros ideales, qué queremos lograr en nuestra vida.

Nuestro discernimiento nos hace preguntarnos: ¿Esta decisión que debemos tomar nos lleva hacia nuestros ideales, está de acuerdo con nuestra identidad, con la visión del futuro que imaginamos para nosotros, para la sociedad, nos lleva a la felicidad?

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento nos hace caminar hacia la trascendencia, hacia la bondad, la belleza, la verdad, hacia la **excelencia**, en una mejora continua, como vimos con el Marco de Excelencia Baldrige.

Nuestro discernimiento nos hace ir más allá del **pensamiento crítico**, cuestiona sus decisiones, lo lleva a buscar ideales que nos lleven a la trascendencia, que lleven a la felicidad.

Nuestro discernimiento potencia el **capital intelectual**: ayuda a construir capital humano, conocimiento organizacional hacia la trascendencia, capital social con personas que comparten la búsqueda de trascendencia, capital de renovación en la creación de una nueva realidad hacia la trascendencia, y capital de procesos en la ejecución de acciones de la mejor manera posible.

Nuestro discernimiento **promueve una cultura de liderazgo**, ilumina nuestros ideales de apreciar y crear trascendencia; construye y energiza valores, compromiso con la sociedad para crear trascendencia; construye relaciones con equipos líderes; ilumina y clarifica nuestra capacidad de tomar decisiones; impulsa nuestra capacidad de transformar, sanar, ejecutar acciones sociales, hacia el bien común.

Una **cultura de liderazgo unifica a la sociedad** caminando juntos hacia la bondad, la belleza y la verdad, que integra y armoniza a la sociedad. Una cultura de liderazgo es muy superior a las

culturas individualistas que aíslan y fragmentan al individuo, y muy superior a las culturas colectivistas que masifican a las sociedades. Una cultura de liderazgo integra a la sociedad, mientras que las culturas individualistas y colectivistas están enfrentadas entre ellas, dividiendo a las sociedades.

La paz mundial es el resultado de una sociedad que disfruta la trascendencia y camina hacia la trascendencia, crea trascendencia, promoviendo el bien de cada individuo, el bien común.

Aprendizaje experiencial. Martin Luther King. Un ideal transforma a una nación.

Como aprendizaje experiencial, el lector puede ver el video "Yo tengo un sueño (I have a dream)" de Martin Luther King en https://www.juanpablostegmann.net/ y reflexionar sobre cómo un ideal transformó una nación.

> "Les digo a ustedes hoy, mis amigos, que, pese a todas las dificultades y frustraciones del momento, yo todavía tengo un sueño. Es un sueño arraigado profundamente en el sueño americano.
>
> Yo tengo un sueño de que un día esta nación se elevará y vivirá el verdadero significado de su credo; creemos que estas verdades son evidentes, que todos los hombres son creados iguales.
>
> Yo tengo un sueño de que un día en las coloradas colinas de Georgia los hijos de los exesclavos y los hijos de los expropietarios de esclavos serán capaces de sentarse juntos en la mesa de la hermandad.
>
> Yo tengo un sueño de que un día incluso el estado de Mississippi, un estado desierto, sofocado por el calor de la injusticia y la opresión, será transformado en un oasis de libertad y justicia.
>
> Yo tengo un sueño de que mis cuatro hijos pequeños vivirán un día en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por el contenido de su carácter. ¡Yo tengo un sueño hoy!
>
> Yo tengo un sueño de que un día, allá en Alabama, con sus racistas despiadados, con un gobernador cuyos labios gotean con las palabras de la interposición y la anulación; un día allí mismo en Alabama, pequeños niños negros y pequeñas niñas negras serán capaces de

unir sus manos con pequeños niños blancos y niñas blancas como hermanos y hermanas. ¡Yo tengo un sueño hoy!

Yo tengo un sueño de que un día cada valle será elevado, cada colina y montaña serán bajadas, los sitios escarpados serán aplanados y los sitios sinuosos serán enderezados, y que la gloria del Señor será revelada y toda la carne la verá al unísono. Esta es nuestra esperanza. Esta es la fe con la que regresaré al sur. Con esta fe seremos capaces de esculpir en la montaña de la desesperación una piedra de esperanza. Con esta fe seremos capaces de transformar las discordancias de nuestra nación en una hermosa sinfonía de hermandad. Con esta fe seremos capaces de trabajar juntos, de rezar juntos, de luchar juntos, de ir a prisión juntos, de luchar por nuestra libertad juntos, con la certeza de que un día seremos libres."

La "Visión" según Collins y Porras

Collins y Porras[26] demostraron que las empresas visionarias son capaces de superar sistemáticamente a sus competidoras: las empresas visionarias han creado casi 10 veces más valor bursátil que sus homólogas desde 1926.

Los siguientes son ejemplos de visiones, según Collins y Porras.

- 3M. Resolver problemas que no se resolvían de forma creativa.
- Cargill. Mejorar el nivel de vida en todo el mundo.
- Fannie Mae. Fortalecer la estructura social democratizando continuamente la propiedad de las viviendas.
- Hewlett-Packard. Contribución tecnológica al progreso y bienestar de la humanidad.
- Israel. Proporcionar un lugar seguro en la tierra para el pueblo judío.
- Lost Arrow Corp. Ser un modelo y una herramienta para el cambio social.
- Pacific Theatres. Proporcionar un entorno para que las personas prosperen y la comunidad mejore.

---

26 Collins, Jim; Porras, Jerry. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2002

- Mary Kay. Dando a las mujeres oportunidades continuas.
- Merck. Preservando y mejorando la vida humana.
- Nike. Experimentar la emoción de competir, ganar y abrumar a los competidores.
- Sony. Experimentar la felicidad de progresar y aplicar la tecnología en beneficio del público.
- Teleasistencia. Ayudar a las personas con discapacidad mental a alcanzar su máximo potencial.
- Wal-Mart. Dar a la gente la posibilidad de comprar lo mismo que compran los ricos.
- Walt Disney. Hacer feliz a la gente.[27]

Estas visiones describen un ideal: lo que la empresa hará por sus clientes y lo que les ofrecerá, y estos ideales son eternos.

Poseer una visión de nuestro futuro, un ideal, una vocación, es importante para nosotros como personas. Nos ayuda a ser felices y exitosos, a estar centrados, a gestionar nuestras vidas y darles un sentido; nos permite transformar y superar el sufrimiento, transformarnos, promover la acción social.

Las naciones también necesitan una visión, como afirma Leif Edvinsson, y esto impulsa su éxito: "Ante todo, la capacidad de reunir energías y recursos a nivel nacional con una visión de futuro basada en una sociedad del conocimiento, claramente articulada por un liderazgo ilustrado".[28]

Construyendo un ideal, fuente de discernimiento.

Para Luis María Etcheverry Boneo, el camino de nuestra vida hacia los transcendentales nos lleva hacia la felicidad, pues cada uno de los transcendentales llena nuestras potencias: la verdad llena nuestra inteligencia, el bien nuestra voluntad, la belleza nuestra estética, el amor nuestra afectividad.

Un ideal es una forma de concretización de los transcendentales, valores, capaces de encarnarse en la realidad exterior o realidad interior mía.

---

[27] Collins, Jim; Porras, Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2004.

28 Edvinsson, Leif; Bounfour, Ahmed. *Intellectual Capital for Communities Nations, Regions, and Cities*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005.

Las sociedades construyen ideales, que originan y desarrollan un proceso de transformación cultural, de construcción de civilización. El hombre o la comunidad sucesivamente concibe las siguientes ideas.

La idea de la realidad que lo circunda, la idea de su propio yo, las resoluciones que tomo con mi voluntad, los sentimientos que albergo en mi corazón, las emociones estéticas, los climas psicológicos, mi digestión, mi estado de salud, etc.

La idea de transformación, la idea de valor, patrón, criterio, punto de referencia, me permiten optar entre ellas, surgiendo así un organismo de ideas, una relación de coordinación y de subordinación, una estructura, un conjunto de valores entre sí coordinados y subordinados. Empiezo a concebir una concretización; ya tengo entonces la idea de ideal.

Los ideales tienen una dinámica transformadora y mejoradora de la realidad.

Primero, el ideal actúa sobre la realidad exterior haciéndola cada vez más perfecta, más verdadera, más bella, más cercana a esos transcendentales.

Segundo, el ideal actúa sobre mi realidad interior llevándome a un estado de beatitud, de felicidad superior. Actúa sobre la persona, sobre mí, disponiéndome, purificando mis potencias, desarrollándolas de tal manera que se hagan cada vez más aptas para alcanzar ese estado ideal que hemos concebido. Ese ideal me lleva a perfeccionarme física, psíquica y culturalmente, a desarrollarme para modificar la realidad, a mi capacidad para interactuar con la comunidad, a mejorar los valores.

Tercero, la realidad actúa sobre el ideal de dos maneras. A medida que vamos transformando la realidad, el ideal se va adaptando. Y también yo y la comunidad vamos cambiando, desarrollando nuestras capacidades, nuestros valores, cambiando el ideal.

Cuarto, la persona actúa sobre el ideal. El ideal es una idea, un valor que yo creo dentro de mí; es un ideal que yo concibo y, naturalmente, mi persona influye en este. En la medida en que yo soy parte del proceso de transformación, mis recursos, mi entusiasmo, mis fuerzas cambian.

Quinto, la persona actúa sobre la realidad, para responder a las propias necesidades, como alimento, vestido, vida social.

Este proceso es una fuente de discernimiento: los ideales nos transforman, nos mejoran, nos conducen a un mundo mejor. Los ideales son una parte crucial de nuestra toma de decisiones.

La paz mundial

La paz mundial es el resultado de una sociedad que disfruta la trascendencia y camina hacia la trascendencia, en todos los aspectos de la vida, como plantea Antony Adolf[29].

Adolf ofrece una visión articulada de la paz mundial basada en la pirámide de necesidades humanas de Abraham Maslow, en donde los niveles inferiores son requisitos previos de los niveles superiores:

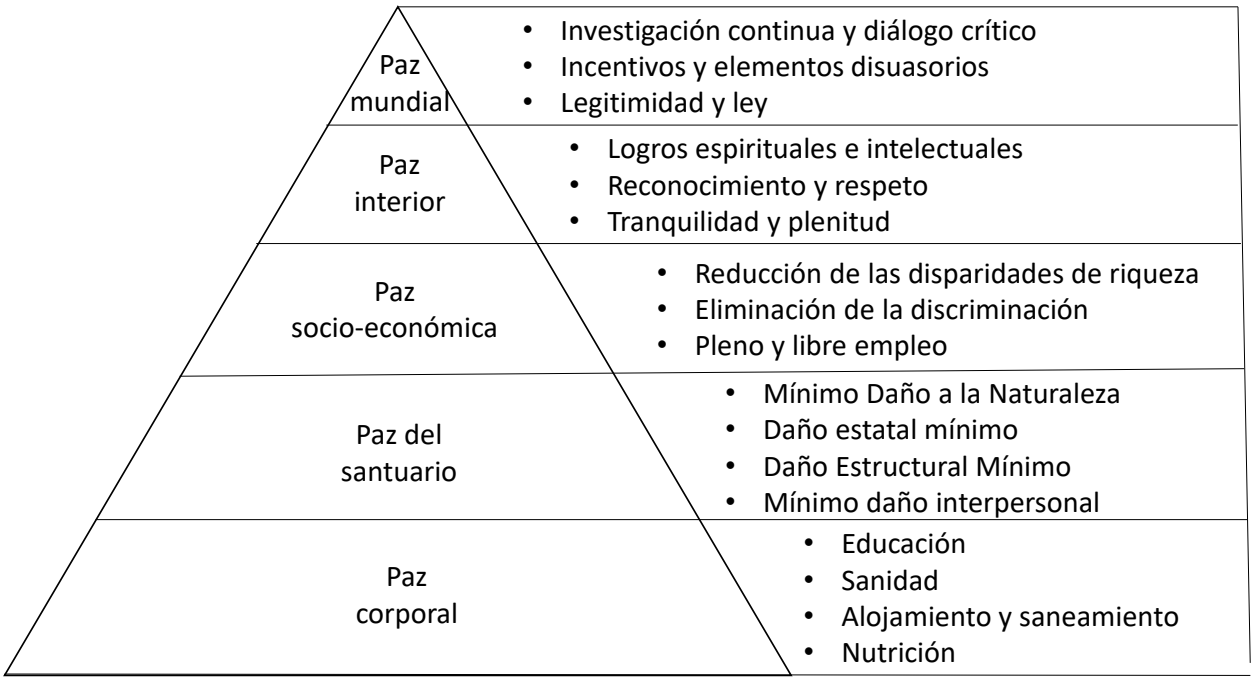


Figura 2. La Pirámide de la Paz[30]

Según Adolf, la paz mundial resulta de:

- La paz corporal. Sin el bienestar de nuestros cuerpos y mentes, la paz mundial es irrelevante.

[29] Adolf, Antony. *Peace. A World History*. Maiden, Massachusetts. Polity Press. 2009.

[30] Ibíd. p. 235.

- La paz del «santuario». Sin garantías tangibles y razones para creer que es improbable que se nos haga un daño intencionado como individuos o grupos, la paz mundial no es menos un espejismo que la promesa de bienestar corporal y mental.
- La paz socioeconómica. La forma en que vivimos y trabajamos unos con otros (o no), como individuos y grupos, determina si la paz es alcanzable y las formas que adopta.
- La paz interior. No puede haber paz exterior sino a través de la paz interior. La paz dentro de las sociedades es esencial para la paz entre ellas; del mismo modo, la paz interior a nivel individual, social y colectivo es un requisito previo para la paz mundial.
- La paz mundial. Debe facilitar las distintas formas de paz de la pirámide (en donde, como se ha dicho antes, los niveles inferiores son un prerrequisito de los superiores) y colaborar en su adaptación a las condiciones y a los participantes según las circunstancias. La analogía de Crucé entre la humanidad y el cuerpo humano, cuyos órganos están en tal simpatía que la enfermedad de uno afecta al otro, adquiere todo su significado en los niveles inferiores y culmina en la paz mundial y no al revés. Adolf identifica, en la cima de la pirámide, tres elementos que componen la paz mundial:
    - La legitimidad y el derecho, que se refieren a la necesidad de contar con leyes legítimas y con una aplicación de la ley crucial para la paz.
    - Los incentivos y disuasiones, que se refieren a las sanciones y recompensas económicas y políticas para mantener la paz.
    - La investigación continua y el diálogo crítico, que se refieren a la promoción del diálogo, la innovación y la adaptación para promover soluciones a los problemas sociales.[31]

Concluye Adolf:

> Si la historia mundial de la paz debe enseñarnos una sola cosa, es esta: como armar un rompecabezas cuyo diseño no puede conocerse porque siempre está

[31] Ibíd. pp. 235-247.

cambiando, la actualización de la paz mundial radica en configurar y reconfigurar continuamente las piezas del mundo en un todo dinámico en lugar de forzarlas a encajar en uno estático.[32]

[32] Ibíd. p. 248.

Capítulo 3. Construyendo la dimensión axiológica de nuestro discernimiento

Incorporando nuestros valores superiores, cultura de liderazgo, en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere una misión basada en valores superiores.

Este capítulo introduce la tercera dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión axiológica, nuestros valores superiores.

Cuando incorporamos contemplación en nuestra vida, adquirimos un conocimiento más rico, humano, profundo, descubrimos los transcendentales, la bondad, la belleza y la verdad, y descubrimos que todos tenemos esos transcendentales, somos valiosos, tenemos valores.

La segunda capacidad del liderazgo que plantea el Marco de Excelencia Baldrige es la de tener valores, lo que la ciencia del liderazgo llama “Misión”, motores de transformación, que nos motivan, nos energizan, nos llevan a esforzarnos para construir un mundo mejor. Los valores son el corazón de la “Misión” de una organización.

Construyendo valores superiores, el corazón del discernimiento

Nuestra capacidad de contemplación construye conciencia, nos conecta con nuestro interior y con los demás. Esa contemplación nos lleva a descubrir los transcendentales, bondad, belleza, verdad, y nos lleva a descubrir que todos tenemos transcendentales, somos valiosos, tenemos valores, nos lleva a construir valores, a construir jerarquías de valores, a construir capital intelectual, liderazgo y discernimiento.

Los valores son el corazón del discernimiento.

Nuestro discernimiento exige ponderar el valor de una idea, de una decisión, si nos lleva en la dirección correcta, si elegimos el camino que conduce a la vida, la bondad, la belleza, la verdad, la libertad y la felicidad, para confrontarla con una jerarquía de valores superiores.

Como plantea la fenomenología, percibimos múltiples fenómenos, escuchamos múltiples ideas, contradictorias, no sabemos si son correctas. En nuestra toma de decisiones, nuestro discernimiento nos hace confrontar una idea, una decisión, con las de personas sabias, con

valores, analizando los valores de la persona que concibió esa idea, la legitimidad de las fuentes de información que utilizó, su autoridad moral, fiabilidad y confianza, textos respetados.

Los valores construyen discernimiento, pues motorizan a la sociedad para tomar decisiones hacia valores superiores, hacia una realidad mejor.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento se apoya en valores superiores, que nos llevan a tomar decisiones promoviendo **excelencia**, en línea con el Marco de Excelencia Baldrige. El Baldrige propone valores para las organizaciones: liderazgo visionario, aprendizaje y agilidad organizacional, excelencia orientada al cliente, valoración de las personas, enfoque en los resultados sociales, comportamiento ético, gestión para la innovación, perspectiva de sistemas, orientación a resultados y creación de valor, transparencia, enfoque en el éxito.

Nuestro discernimiento se apoya en valores superiores, cuestionando el pensamiento crítico por su ausencia de valores.

Nuestro discernimiento, apoyado en valores superiores, tiene un impacto crucial en la toma de decisiones, potenciando el **capital intelectual** de organizaciones y de naciones: ayudan a construir capital humano, los valores maximizan la creación de conocimiento; ayudan a construir capital social, compartiendo valores, fomentando simpatía, promoviendo una cultura de confianza, integración y compromiso social; los valores son motores de innovación, ayudando a construir capital de renovación; los valores promueven la máxima calidad, y mejora continua, construyendo capital de procesos.

Nuestro discernimiento, apoyado en valores superiores, promueve una **cultura de liderazgo**, promueve valores que energizan e impulsan a la sociedad hacia una realidad mejor, nos motivan para construir una visión del futuro de la sociedad, inspiran y energizan nuestra misión, construyen comunidad con quienes comparten valores, son el motor de nuestro deseo de transformar, sanar, ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social.

Una **cultura de liderazgo integra y armoniza la sociedad**, mejor que las culturas individualistas que atomizan a la sociedad y culturas colectivistas que masifican y achatan a la sociedad y que además generan conflictos entre ellas.

La paz mundial es el resultado de nuestros valores superiores, que nos permiten construir una cultura de liderazgo, que supere a las culturas individualistas y al colectivismo, e integre a la sociedad.

Aprendizaje experiencial. Winston Churchill. Los valores liberan a Europa de la tiranía nazi.

Como aprendizaje experiencial, el lector puede ver un fragmento de la película "Su Hora Más Oscura (Darkest Hour)" en https://www.juanpablostegmann.net/ y reflexionar sobre cómo Winston Churchill logró unir y potenciar a Inglaterra y revertir la tiranía nazi y llevar a la liberación de toda Europa. Es muy valioso analizar no sólo lo que dice, sino cómo lo dice y cómo lleva a transformar, unir y motivar al Parlamento inglés y a toda la nación.

> "Demostraremos una vez más que somos capaces de defender nuestra isla natal. Superar la tormenta de la guerra y sobrevivir a la amenaza de la tiranía, si es necesario, solos. Seguiremos hasta el final.
>
> Defenderemos nuestra isla, cueste lo que cueste. Lucharemos en las playas. Lucharemos en las zonas de desembarco. Nunca nos rendiremos.
>
> Hasta que, en el buen tiempo de Dios, el nuevo mundo, con todo su poder y fuerza, establezca la liberación y el rescate del Viejo mundo."

Los testimonios de líderes nos cargan con valores superiores, nos ayudan a entender cómo construimos nuestros valores, cómo nuestros valores crean liderazgo, cómo los líderes crean una cultura de liderazgo, cómo crean capital intelectual, cómo promueven el bienestar, paz y armonía social.

Los valores son el corazón de la "Misión", motores del liderazgo

Los valores son motores del liderazgo; son el núcleo de la "Misión" de una persona, organización y nación.

Para ejercer el liderazgo, es preciso que tengamos una misión que nos ayude a caminar hacia una "Visión" del futuro. Tener una misión implica que poseemos valores superiores, que hemos definido nuestro papel en la sociedad, que tenemos compromiso y energía.

Como indican los prestigiosos Jim Collins y James Porras[33], el éxito de las organizaciones depende de lo bien que creen visiones significativas a largo plazo, misiones, objetivos.

Juan Casiano. Los valores son el corazón del discernimiento.

Juan Casiano[34] (360-430) propuso una intuición de discernimiento basada en valores y en nuestra capacidad de percibirlos. ¿Cómo podemos saber si lo que una persona nos ofrece en un intercambio de ideas, de decisiones o de bienes es valioso?

Para discernir el valor de un intercambio interpersonal, debo considerar mis valores, los valores de la otra persona y el valor de lo que estamos intercambiando. Esto refleja la intencionalidad fenomenológica que explica el capítulo 5.

Juan Casiano se basa en una metáfora: cómo un comerciante discierne si una moneda de oro es válida.

1. Si se trata de oro auténtico. Se refiere a la capacidad de discernir el valor al que la gente aspira con sus decisiones. ¿Va la gente en la dirección adecuada, eligiendo el camino correcto? Necesitamos aprender a discernir si ese camino nos lleva a la vida o a la muerte; el papel del discernimiento es encontrar las diferencias, mirar más allá, apoyarse en la racionalidad o la intuición, en la prudencia, en la justicia. Es preciso discernir entre valores como el bien y el mal, la libertad y la coacción, la vida y la muerte, la verdad y la mentira. Las decisiones tomadas a partir de los valores correctos conducen a recompensas como paz, felicidad, vida.

2. Si la moneda es original o falsificada. Se refiere a la capacidad del ser humano para discernir la legitimidad de la fuente de información, interpretar el origen de lo que una persona está leyendo, viendo, visualizando, observando, analizar de dónde procede esa información, quién la ha producido y si una autoridad tiene un valor real. En función de la fiabilidad de la autoridad, podemos confiar en la información, en la moneda.

---

[33] Collins, Jim y Jerry I. Porras. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Harper Business Essentials. 2004

[34] Waaijman, Kees. Espiritualidad. *Formas, fundamentos y métodos*. Ediciones Sígueme. 2011. Salamanca. Spain.

3. Si el productor está calificado. La gente puede encontrar medios que son útiles para discernir si quienes generan ciertas estrategias tienen valor moral o integridad. Para ello, hay que confrontarlo con otras fuentes, personas sabias, escrituras respetadas, comunidades que tengan respuestas equilibradas, con el diálogo con comunidades respetadas y personas con autoridad moral y modelos de conducta ejemplar.

4. Si la moneda tiene el peso adecuado. El discernimiento requiere una prueba final, un examen, un juicio para evaluar el valor de la decisión, de la estrategia, de la persona, como pasar el acero por el fuego para asegurarse de que es un acero valioso, profundizar en ellas para sondearlas, para comprender sus fundamentos, sus raíces, para averiguar lo que es real y auténtico, el núcleo.

Fenomenología. ¿Cómo nacen los valores?

De acuerdo con lo que plantea la fenomenología, la realidad se nos manifiesta a través de diferentes fenómenos: información múltiple que proviene de objetos, intuiciones, símbolos, metáforas, hermenéutica, analogías, afectos, emociones, empatía, diferentes perspectivas de un mismo objeto, diferentes percepciones de las personas que aprehenden la realidad de diferentes maneras.

Estos fenómenos que percibimos producen en nosotros sentimientos: sensibles, emocionales y espirituales. Eso ocurre porque tales fenómenos conllevan valores para nosotros, positivos o negativos.

Los valores no existen en los objetos, sino en los fenómenos, es decir, en la forma en que esos objetos se expresan ante nosotros.

Los valores fomentan la dimensión “relacional”. Surgen como resultado de la interacción entre objetos y sujetos, que producen en nosotros un sentimiento: valores. Los valores surgen como resultado de una relación entre nosotros y la realidad.

Los valores son un extraordinario motor de transformación, ya que promueven una actitud positiva, motivación, energía, discernimiento, madurez, emociones, relaciones, comunicación, diálogo, inclusión social, cooperación, amor, compasión, bien común, solidaridad, que maximizan la felicidad.

Los valores producen felicidad: los valores ayudan a descubrir y valorar lo que es bueno, verdadero, bello, a tener la capacidad de sentir admiración y amor por la creación, ayuda a vivir el presente, alejarse de los pensamientos negativos sobre el pasado, o la ansiedad por el futuro perdiéndose la belleza del tiempo presente, la paz y la armonía conducen a la felicidad.

Los valores ayudan a descubrir el valor del individuo: su verdadero yo, su identidad, su valor como individuo, a desarrollar su personalidad, a construir la autoestima, a la capacidad de estar en contacto con sus propias limitaciones de una manera humilde y honesta.

Los valores ayudan a descubrir el valor de la comunidad, a desarrollar empatía, relaciones, afecto, amor, ayudan a desarrollar virtudes y comportamientos orientados a la comunidad como la generosidad, la bondad, la compasión, la ternura, la reconciliación, la disposición a ayudar a los demás, a darles libertad, a estar abiertos a recibir su afecto, a cuidar de los más débiles, de los enfermos, de los vulnerables, incluso a elegir carreras para dedicar una vida completa a ayudar a la comunidad, a los vulnerables, nuestra felicidad no es completa si no incorporamos la felicidad de los demás, a crear un orden social.

Construyendo discernimiento. Rangos de valores.

Platón estableció rangos generales de valores: grandeza, justicia, bondad, belleza, santidad como valores superiores.

Aristóteles consideraba que los valores superiores eran aquellos que se orientaban a desarrollar virtudes, que repercuten en la felicidad de más personas: la felicidad de toda la humanidad está por encima de la felicidad de una nación, y ésta por encima de la felicidad de un individuo.

Kant consideraba que nuestra razón podía descubrir la bondad como valor superior, así como la verdad, la belleza y la santidad.

Podemos tener una preferencia hacia determinados valores; somos libres de elegirlos o no. Algunas personas pueden elegir valores superiores, mientras que otras son ciegas a los valores, incapaces de darse cuenta de la diferencia, del mismo modo que algunas personas son malas en matemáticas o incapaces de disfrutar de una buena música.

A veces una persona puede darse cuenta de cuál es el valor superior, pero elige el valor inferior, como pagar un soborno para evitar que le pongan una multa, sabiendo que es moralmente incorrecto.

Esto ayuda a definir el carácter de una persona, buena o mala, como alguien capaz de considerar en sus decisiones una clasificación de valores e intentar siempre por los valores de mayor rango.

Scheler. Rangos de valores verticales.

Max Scheler se basó en la fenomenología para explicar cómo la conciencia lleva a descubrir los valores. Scheler[35] consideraba que la fenomenología es una "actitud de ver espiritualmente [...] algo que de otro modo permanece oculto".[36] Dicha actitud abre la posibilidad de conocer la esencia de la realidad, descubrir su valor y generar amor, un sentimiento espiritual, el más alto valor posible.

El acto de valorar es algo que hace el "corazón" humano, que es la sede del amor, el centro de la persona. La esencia de la naturaleza humana no es su razón ni su pensamiento, sino su amor y su simpatía.

Para Scheler, nuestra conciencia posibilita que nos conectemos internamente y con la realidad externa, descubriendo nuestro valor, y construyendo valores superiores (la justicia, los derechos, la estética, los valores de la bondad, la belleza y la verdad).

Los valores son motores de transformación, ya que promueven grandeza, trascendencia, moral, actitudes positivas, motivación, energía, discernimiento, madurez, emociones, relaciones, comunicación, diálogo, inclusión social, cooperación, amor, compasión, solidaridad, que maximizan la felicidad.

Scheler[37] estableció un rango entre los valores, una jerarquía entre ellos, basada en los sentimientos que generaban dichos valores:

---

[35] Scheler, Max. *Formalism in Ethics and Non-Formal Ethics of Values: A New Attempt Toward the Foundation of an Ethical Personalism*. Illinois. Northwestern University Press. 1973.

[36] Scheler, Max *Phenomenology and the Theory of Cognition*. Selected Philosophical Essays. Illinois. Northwestern University Press. 1973. p. 137.

[37] Scheler, Max. Philosophical Perspectives. 1958.

Scheler, Max. On the Eternal in Man. 1960.

Scheler, Max. The Nature of Sympathy. 1970.

1. Valores sensibles / de utilidad. Es el rango más bajo de valores, basado en los sentidos: comodidad, incomodidad, agradable, útil - no útil, ligado a la autoconservación, agradable, dolor físico. Se reflejan en la ética utilitarista y la economía moderna. Están muy relacionados con nuestro cuerpo, lo que tenemos en común con los animales, o la forma en que interactuamos con el mundo físico. Pueden producir algunos estados de sensación como placer o dolor.

Cambian de una persona a otra, por lo que no conducen a una norma común, a valores universales, a un código universal, sino que cada persona los clasifica de forma diferente: nos pueden gustar las fresas, nuestro amigo las puede odiar, nos puede gustar trabajar, nuestro amigo prefiere no hacerlo, nos puede gustar utilizar tal herramienta, a nuestro amigo no, nos puede gustar este coche, a nuestro amigo no.

En consecuencia, estos valores conducen a un relativismo masivo, a un individualismo radical, no ayudan a desarrollar un tejido social, una comunidad.

Estos valores están muy presentes en las culturas modernas, en los medios de comunicación, tienen una fuerte influencia en las decisiones personales y empresariales. Se pueden fabricar y vender en productos que la gente consume.

La duración de estos valores es baja; puede que hoy nos encante un producto y que en una semana cambiemos. La realización de una satisfacción también es limitada: los placeres físicos pueden durar segundos y en muchos casos pueden tener un efecto secundario que genere insatisfacción, como engordar por el exceso de comida, o el efecto contrario del consumo de alcohol o drogas y la adicción que producen.

La importancia de estos valores también puede ser muy débil, no daríamos la vida por un helado de fresa.

2. Valores vitales, nobles, innobles. Los siente todo el organismo, sea humano o animal: bienestar, fuerza, salud, fatiga, vitalidad, envejecimiento, miedo a la muerte. Algunos sólo los

---

Scheler, Max. Ressentiment. 1972.

Scheler, Max. Formalism in Ethics and Non-Formal Ethics of Values: A new attempt toward the foundation of an ethical personalism. 1973.

Scheler, Max. Problems of a Sociology of Knowledge. 1980.

Scheler, Max. Person and Self-value: three essays. edited and partially. 1987.

Scheler, Max. On Feeling, Knowing, and Valuing. 1992.

siente el ser humano: heroísmo, nobleza, etc. Pueden producir algunos estados de sentimiento como: estar contento, ira, coraje, ansiedad.

Estos valores no son tan fáciles de fabricar en un producto y vender para el consumo.

Estos valores no son algo que la gente elija libremente, sino que son preferencias humanas naturales: la mayoría de la gente prefiere la salud a la enfermedad. Culturas enteras pueden compartir estos valores vitales, lo que genera cierto grado de universalidad entre ciertos valores, al menos entre algunos grupos específicos.

3. Valores del ego, basados en los sentimientos de la psique. El orgullo o vergüenza, alegría frente a la melancolía, pena, tristeza. Puede producir algunos estados de sentimiento como: alegría, deleite, desagrado, aprobación, desaprobación, reverencia, desprecio, represalia, simpatía, melancolía.

4. Valores espirituales, basados en los sentimientos de la personalidad. Valores religiosos de lo santo o lo profano, valores morales como justicia/injusticia, bien y mal, valores estéticos de belleza y fealdad, valores de conocimiento y verdad, creencia, incredulidad, asombro, humildad, arrepentimiento, adoración. Aparecen en objetos absolutos. Generan sentimientos, estados de dicha, desesperación.

Estos dos últimos valores de rango no pueden fabricarse fácilmente para el consumo masivo y, en consecuencia, algunas sociedades que abruman a los individuos con productos de rango inferior de consumo masivo pueden generar poca información sobre ellos, y estos valores pueden pasar desapercibidos.

La duración de estos valores es mayor; puede durar siglos, transmitiéndose de generación en generación. La satisfacción que producen puede durar para siempre.

Pueden ser extremadamente importantes: la gente estaría dispuesta a dar su propia vida por defender estos valores. ¿Por qué? Porque de alguna manera estos valores se mueven juntos: parte de por qué son los de mayor rango se basa en su unidad. La justicia, la verdad y la belleza pueden reflejar diferentes dimensiones de la misma realidad.

Los rangos de valores difieren entre culturas: algunas tienen una orientación más psicológica, espiritual y religiosa, mientras que otras son más materialistas o seculares. Algunas culturas prefieren valores inferiores, como la comodidad y el placer, a valores superiores, como lo sagrado que se encuentra en la religión.

Hartmann. Rangos de valores horizontales.

Hasta ahora hemos hablado de una dimensión vertical: unos valores tienen un rango más alto que otros, pero para cada rango de valores hay una dimensión horizontal. Por ejemplo, en el rango más alto podemos tener un conflicto de valores entre el mismo rango: ¿qué es más importante: ser sincero o salvar una vida si un soldado nazi llama a mi puerta y tengo que mentir para salvar a una familia judía escondida en mi casa?

Hartmann subraya cómo distintos sujetos pueden tener valores diferentes: el estado diferente del individuo; el hombre diferente de la mujer; el niño y el adulto; el poder, la justicia y el amor; la moral del trabajo, de la producción frente a la moderación y el contentamiento; la moral de la actividad frente a la inercia; la moral de la calidad frente a la cantidad; la moral de la armonía frente al conflicto; la moral de la simplicidad frente a la complejidad; moral del colectivismo frente al individualismo; moral de la lucha, de la competición, de la expresión de la energía, frente a la moral de la paz, del compromiso, de la caridad; moral de los deseos más elevados o más secretos frente a las inclinaciones y deseos de nuestra propia naturaleza rebelde; moral de la sujeción a la autoridad y a las normas, frente a la moral de encontrar nuevas normas; etc.

Lo interesante es que estas antinomias no tienen una solución universal: por ejemplo, ¿qué es mejor, la armonía o el conflicto? La respuesta depende de cada caso. Según vivamos en una sociedad justa y organizada, podemos preferir mantener la armonía, pero si vivimos en una sociedad injusta, necesitamos el conflicto para mejorar la injusticia.

Construyendo discernimiento. Geert Hofstede: valores culturales.

Esta discusión es crucial en nuestro ejercicio de construir discernimiento.

En el primer capítulo vimos que construimos discernimiento al tomar conciencia de que las tres epistemologías que utilizamos tienen un impacto diferencial en nuestras vidas. En este capítulo, vamos a conectar esas tres epistemologías con los diferentes valores culturales y los resultados sociales que generan.

Las epistemologías, los valores y las culturas están íntimamente conectados.

Según Geert Hofstede,[38] el prestigioso experto en culturas y organizaciones, todos llevamos un "software de la mente" que llamamos "cultura", que se forma sobre los valores.

Como explica este autor, las diferencias culturales se refieren a emparejamientos de valores, como individualismo frente a colectivismo, el mayor o menor grado de distancia del poder, masculinidad versus feminidad, mayor o menor evitación de la incertidumbre, malo frente a bueno, sucio frente a limpio, peligroso frente a seguro, prohibido frente a permitido, decente frente a indecente, moral frente a inmoral, feo frente a bello, antinatural frente a natural, anormal frente a normal, paradójico frente a lógico, e irracional frente a racional.[39]

El individualismo frente al colectivismo. El primer par de valores culturales, individualismo versus colectivismo, se refiere a la relación entre el individuo y el grupo. La cuestión fundamental que aborda el individualismo versus el colectivismo es el grado de interdependencia que la sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o de "nosotros". El individualismo corresponde a sociedades en las que los lazos entre los individuos son débiles: se espera que cada uno se ocupe de sí mismo y de su familia inmediata.[40] El colectivismo, por otra parte, se refiere a las sociedades en las que las personas, desde su nacimiento, están integradas en grupos internos fuertes y cohesionados, que a lo largo de la vida siguen protegiéndolas a cambio de una lealtad incuestionable.[41]

La distancia del poder. Es el grado en que los miembros de las organizaciones e instituciones (como la familia, el trabajo, la nación) aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera igual o desigual. En las sociedades con alta distancia del poder, existe una jerarquía clara y la gente generalmente está de acuerdo con la distribución desigual del poder: hay una gran brecha entre los poderosos (padres, gerentes, líderes) y los menos poderosos (hijos, subordinados, ciudadanos). Por el contrario, las sociedades con baja distancia del poder tienden a valorar la igualdad y esperan que el poder se distribuya de manera más uniforme entre individuos o grupos.

Para entender la importancia de este debate, es crucial entender que el individualismo suele correlacionar con las culturas y naciones con una baja distancia del poder, típicas de

---

[38] Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York. McGraw-Hill Education. 2010. p. 4.

[39] Ibíd. p. 9.

[40] Ibid. p. 92.

[41] Análisis de Hofstede en https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/

democracias, mientras que el colectivismo suele correlacionar con culturas y naciones con una alta distancia del poder, típicas de naciones totalitarias.

Existe a nivel mundial una batalla cultural y militar entre estas ideologías, las que impactan en las economías y en las políticas, generando conflictos gravísimos entre naciones y dentro de cada nación.

En este capítulo solo nos centraremos en individualismo versus colectivismo, lo que indirectamente también involucra la distancia del poder, pues están fuertemente correlacionados, como muestra el siguiente cuadro.

En los gráficos que siguen, los rectángulos consolidan grupos con culturas similares:

- Anglosajón: Australia, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Nueva Zelanda, Reino Unido.
- Asia Meridional: India, Irán, Israel, Pakistán.
- Asia Oriental: China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Taiwán.
- Europa: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Noruega, Países Bajos, Suecia, Suiza.
- Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Jamaica, México, Panamá, Perú, Portugal, El Salvador, Uruguay.

Las líneas en diagonal reflejan la regresión lineal de todos los países, con su coeficiente de determinación (R^2), que en algunos casos es más o menos relevante.

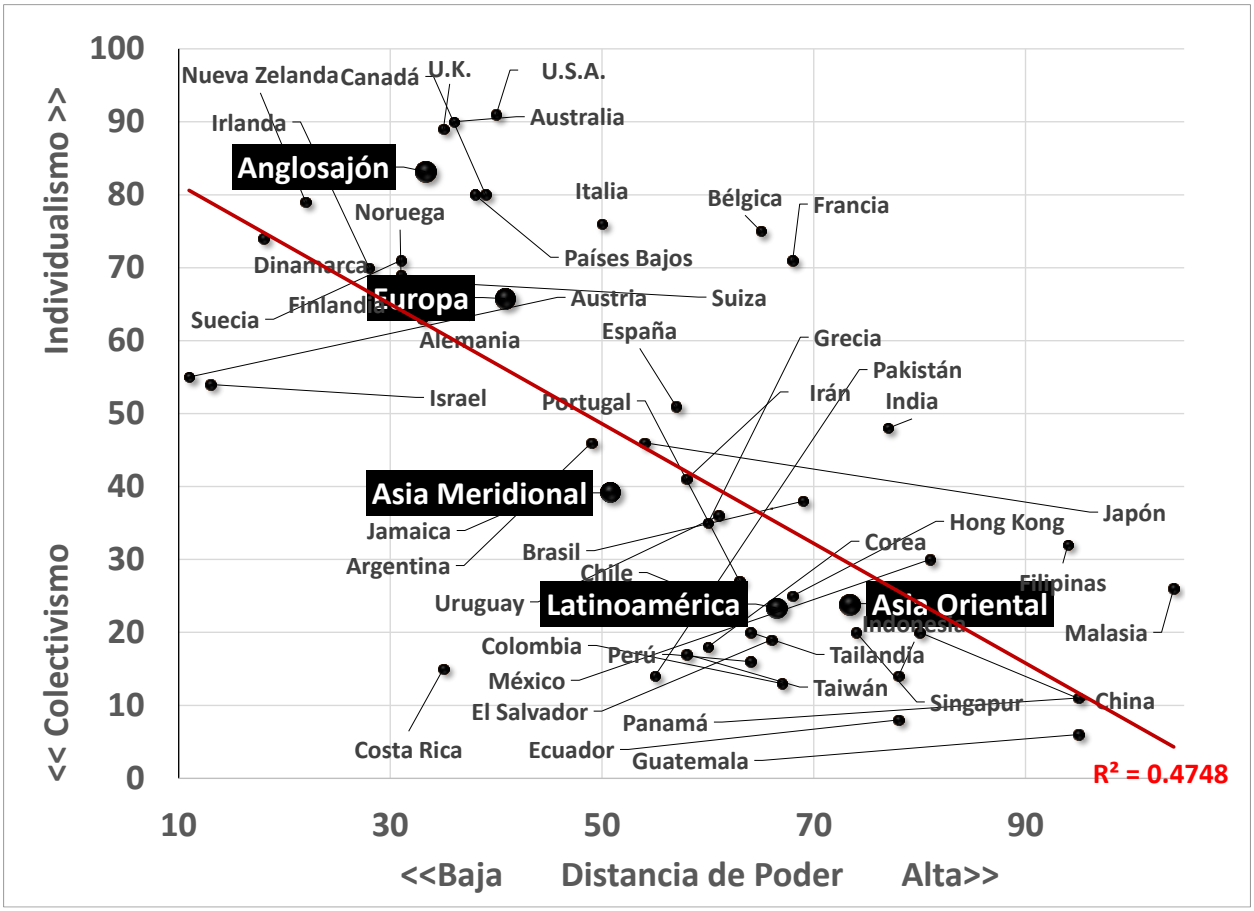


Figura 3. Gestión cross-cultural de Hofstede. Individualismo/Colectivismo versus Distancia al Poder. Fuente: https://geerthofstede.com/research-and-vsm/

Hay una conexión histórica entre las epistemologías que vimos en el capítulo 1 y las diferencias culturales analizadas por Hofstede.

Países occidentales priorizan los derechos individuales, como producto de la Ilustración y la Reforma Protestante, la ética protestante del trabajo que enfatiza la responsabilidad individual y el éxito personal. La cultura occidental promueve las libertades individuales y los derechos humanos y, con ello, la autonomía individual. El individualismo nace con la familia nuclear, en sociedades más urbanizadas donde las personas son más independientes, más autosuficientes.

El individualismo tiene su origen en el empirismo; los mismos pensadores que promovieron el empirismo son los que defendieron el individualismo. El colectivismo tiene su origen en el idealismo subjetivo.

Origen del individualismo

El individualismo nació en Inglaterra, defendiendo un conjunto de valores: las personas nacen iguales y libres; la propiedad privada, el libre mercado y la competencia son los pilares de la prosperidad individual y pública.

Thomas Hobbes: Los humanos desean el poder, un estado permanente de guerra; la necesidad de un contrato, la autoridad del soberano deriva del contrato firmado por los individuos; la libertad de uno restringe las libertades de los demás; la moral se basa en las restricciones; se necesita un soberano poderoso para garantizar el cumplimiento de la ley y la paz; el egoísmo sigue siendo la regla

John Locke: libertad e igualdad humanas, gobierno minimalista, Estado de derecho

Bernard Mandeville: La defensa del interés propio, la codicia personal, el motor de la prosperidad económica, y el progreso, las virtudes conducen a la apatía, sin vicios privados no habría beneficio público

Adam Smith: Sentimientos morales. Placer y dolor. Una mano invisible regula el interés propio y la competencia; el interés propio conduce a la riqueza pública; intervención mínima del gobierno; laissez-faire.

John Stuart Mill: Defensa a ultranza de la libertad y el liberalismo; fines del gobierno: prevenir daños, otorgar la constitución, promover el desarrollo de las individualidades; las personas deben rendir cuentas y ser responsables.

Origen del colectivismo

El idealismo subjetivo conduce al colectivismo. Tiene su origen en Europa continental, en pensadores que promovían una epistemología idealista subjetiva.

Immanuel Kant: El imperativo categórico conduce a los derechos humanos; un orden internacional puede alcanzar la paz perpetua; gobierno republicano, organización internacional, derechos universales

Georg Wilhelm Friedrich Hegel: La conciencia de cada persona se articula con la conciencia de los demás a través de la razón, sobre derechos, leyes, instituciones, economía, política, familia; el papel del estado pasa a ser central, refleja los espíritus o mentes nacionales, en conjunto, el espíritu del mundo; el historicismo implica un proceso del espíritu hacia su plena libertad. Hegel defiende que las normas universales se desarrollan históricamente por la razón en la que el Estado controla toda la actividad pública, con plena soberanía, las personas deben seguir las leyes y los consejos de los funcionarios del gobierno.

El pensamiento de Hegel tuvo una profunda influencia en Marx: el enfoque dialéctico de Hegel y su concepción de la historia como un avance de la sociedad hacia el espíritu universal, impactaron en el materialismo histórico, el cambio social y la historia avanzan en una evolución dialéctica; la alienación de Hegel como el proceso en que los individuos abandonan su esencia y se fusionan con la sociedad dio origen al concepto marxista de la alienación que produce el capitalismo donde los trabajadores se alienan de su trabajo, de lo que producen, de la sociedad, perdiendo su capital y libertad.

Construyendo discernimiento. El impacto social del individualismo vs. colectivismo.

Los dos cuadros siguientes muestran las diferencias entre el individualismo y el colectivismo y su impacto en beneficio para la humanidad.

Riqueza

La correlación entre el Individualismo / Colectivismo de Hofstede y el PIB per cápita[42] (Producto Interior Bruto) como indicador de riqueza, tiene un coeficiente de determinación de 0.52.

[42] PIB per cápita. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?view=map

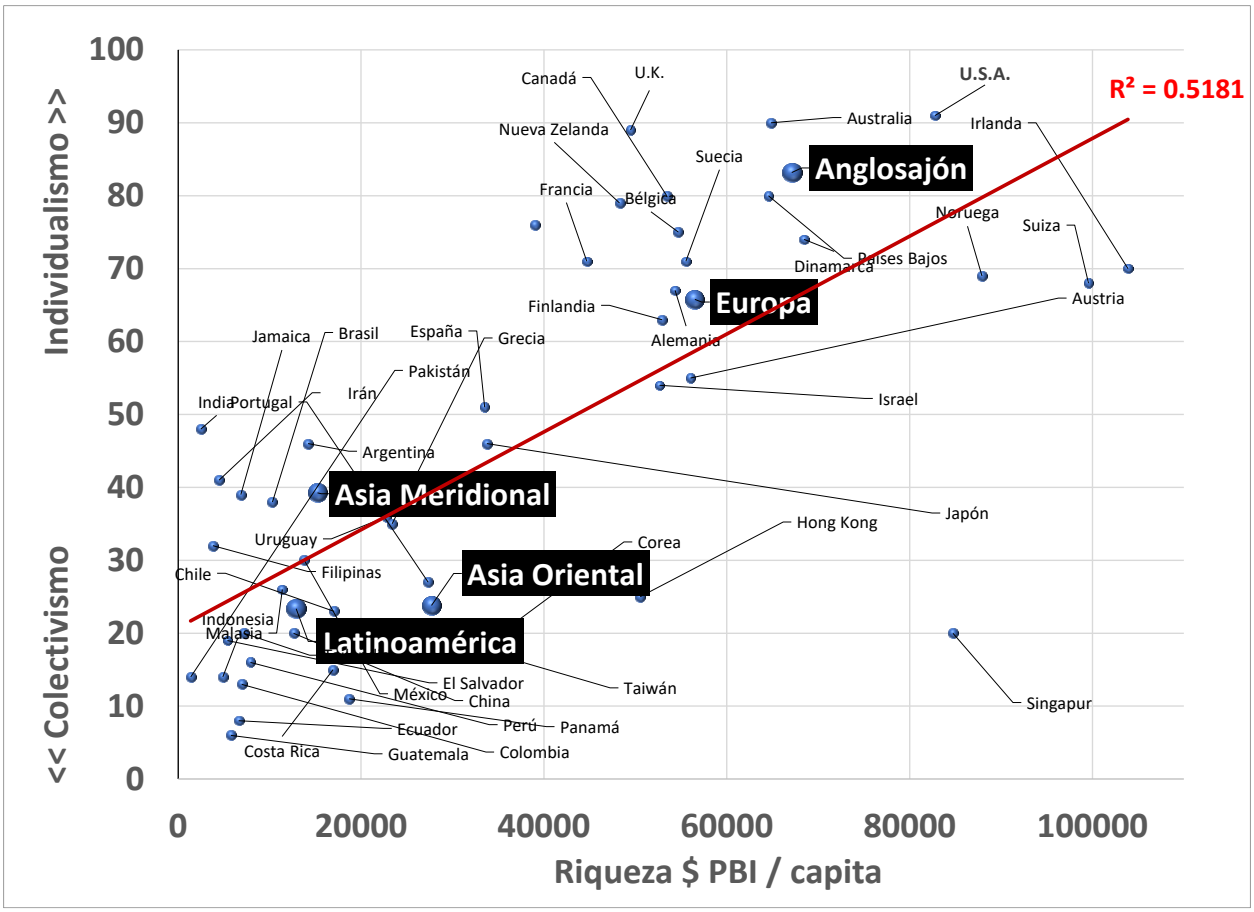


Figura 4. Gestión cross-cultural de Hofstede. Individualismo/Colectivismo versus riqueza.

Honestidad

La correlación entre el Individualismo / Colectivismo de Hofstede y el Índice de Percepción de la Corrupción[43] elaborado por Transparencia Internacional, tiene un coeficiente de determinación de 0.44.

[43] Índice de Percepción de la Corrupción. Transparencia Internacional. Clasifica a los países «según sus niveles percibidos de corrupción, determinados por evaluaciones de expertos y encuestas de opinión»

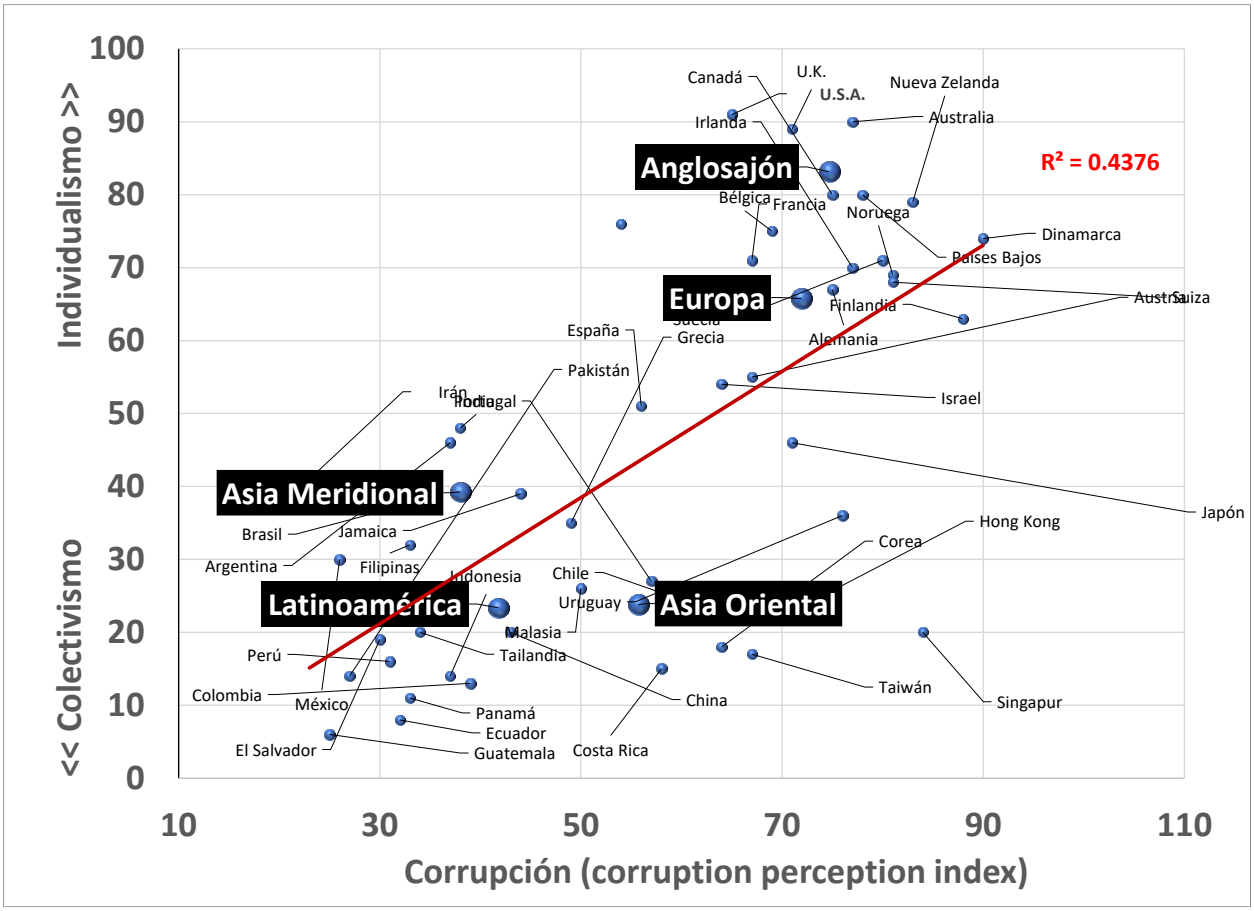


Figura 5. Gestión cross-cultural de Hofstede. Individualismo/Colectivismo versus corrupción.

Democracia

La correlación entre el Individualismo / Colectivismo de Hofstede y el Índice de Democracia[44] publicado por The Economist Group tiene un coeficiente de determinación de 0.39.

[44] Mide la calidad de la democracia en todo el mundo, derechos e instituciones democráticas. https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2024/

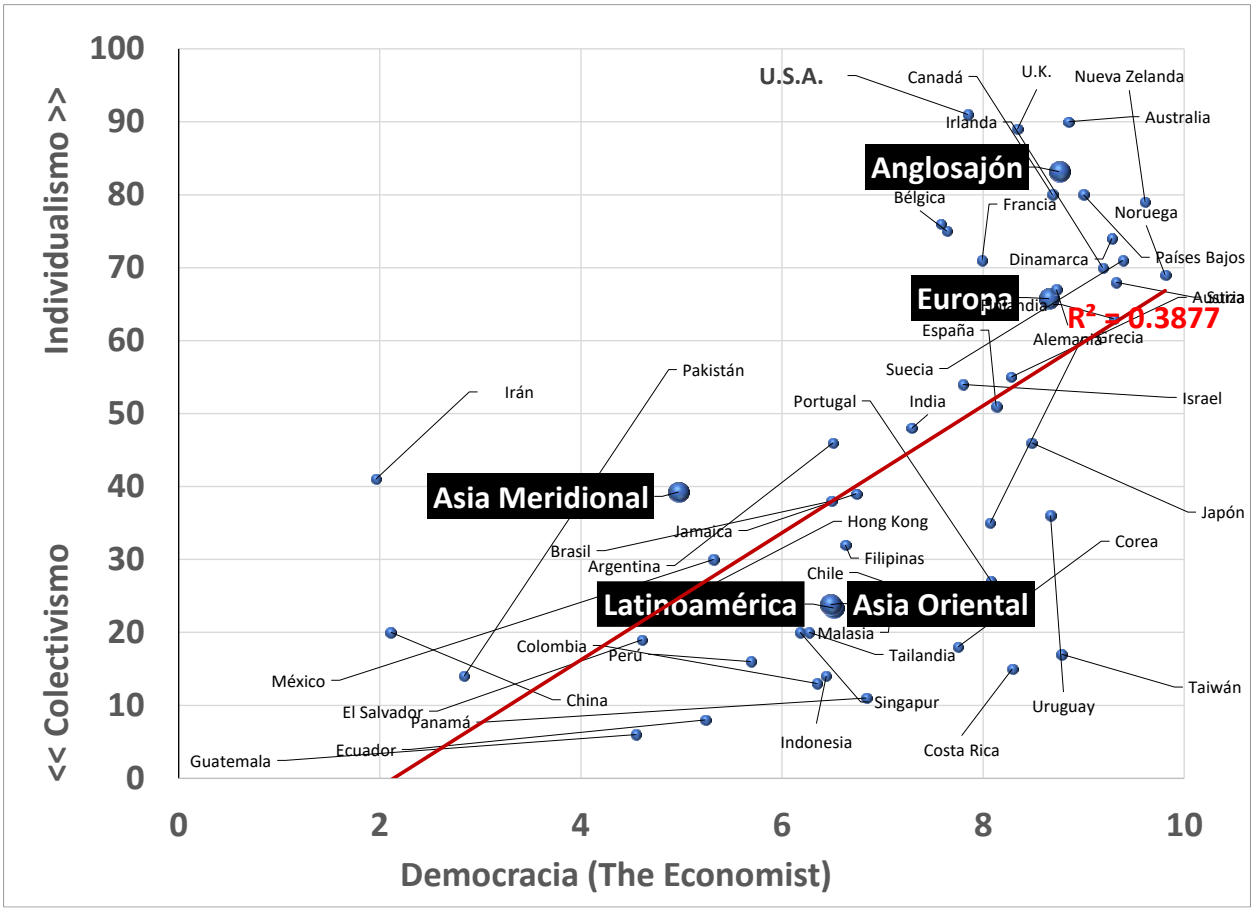


Figura 6. Gestión cross-cultural de Hofstede. Individualismo/Colectivismo versus democracia.

Desarrollo humano

La correlación entre el Individualismo / Colectivismo de Hofstede y el Índice de Desarrollo Humano[45], tiene un coeficiente de determinación de 0.33.

[45] Publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, incorpora la renta per cápita, la esperanza de vida y la educación. El IDH fue desarrollado por Amartya Sen y Mahbub ul Haq. http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Informes sobre Desarrollo Humano: «El enfoque del desarrollo humano, desarrollado por el economista Mahbub Ul Haq, se basa en el trabajo de Amartya Sen sobre las capacidades humanas, a menudo enmarcado en términos de si las personas son capaces de «ser» y «hacer» cosas deseables en la vida».

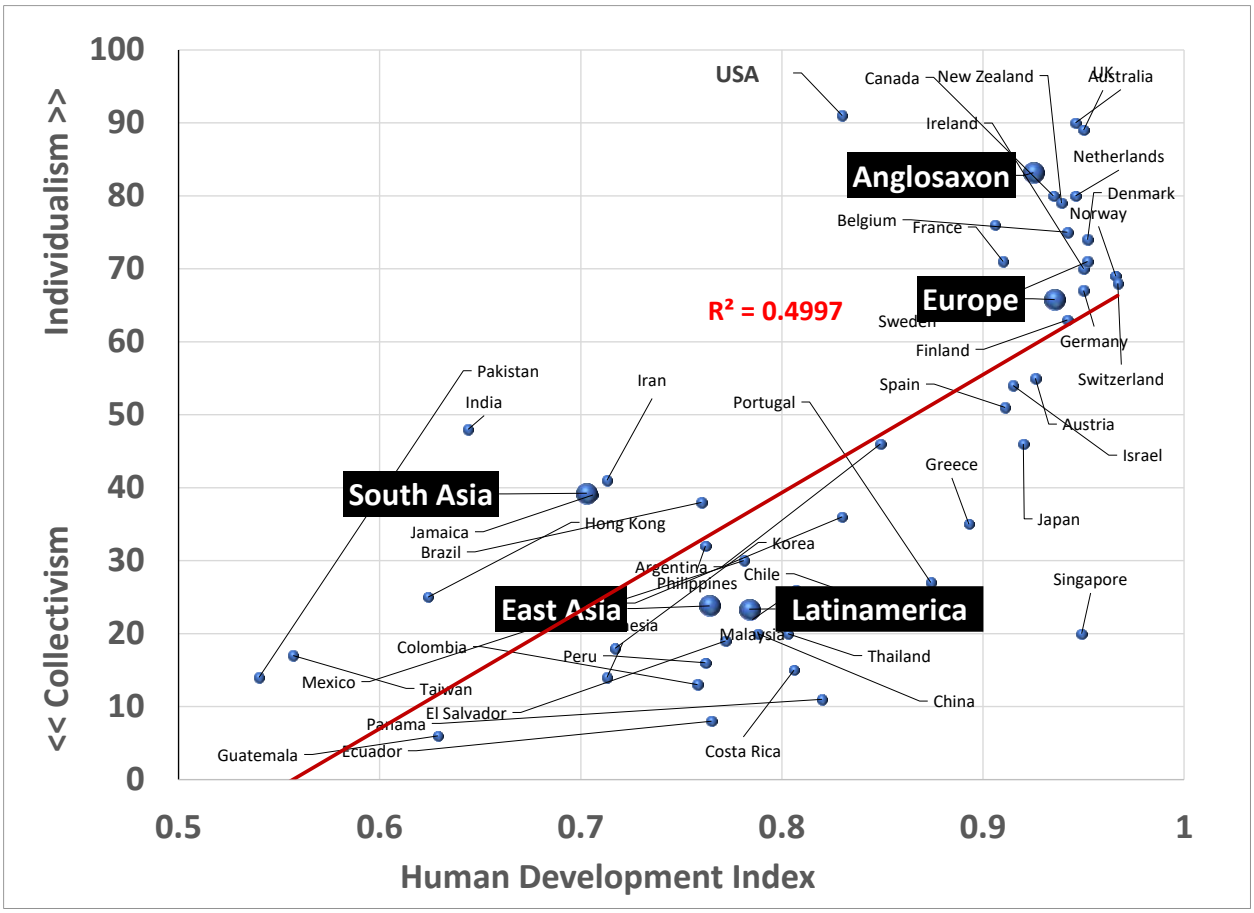


Figura 7. Gestión cross-cultural de Hofstede. Individualismo/Colectivismo versus desarrollo humano.

Felicidad

La correlación entre el Individualismo / Colectivismo de Hofstede y el Indice de Felicidad Publicado por el World Hapiness Report[46], liderada por Jeffrey Sachs, tiene un coeficiente de determinación de 0.38.

[46] El World Happiness Report es una publicación que contiene artículos y clasificaciones de felicidad nacional, basados en las valoraciones de los encuestados sobre sus propias vidas,[1] que el informe también correlaciona con diversos factores (de calidad de) vida. https://worldhappiness.report/

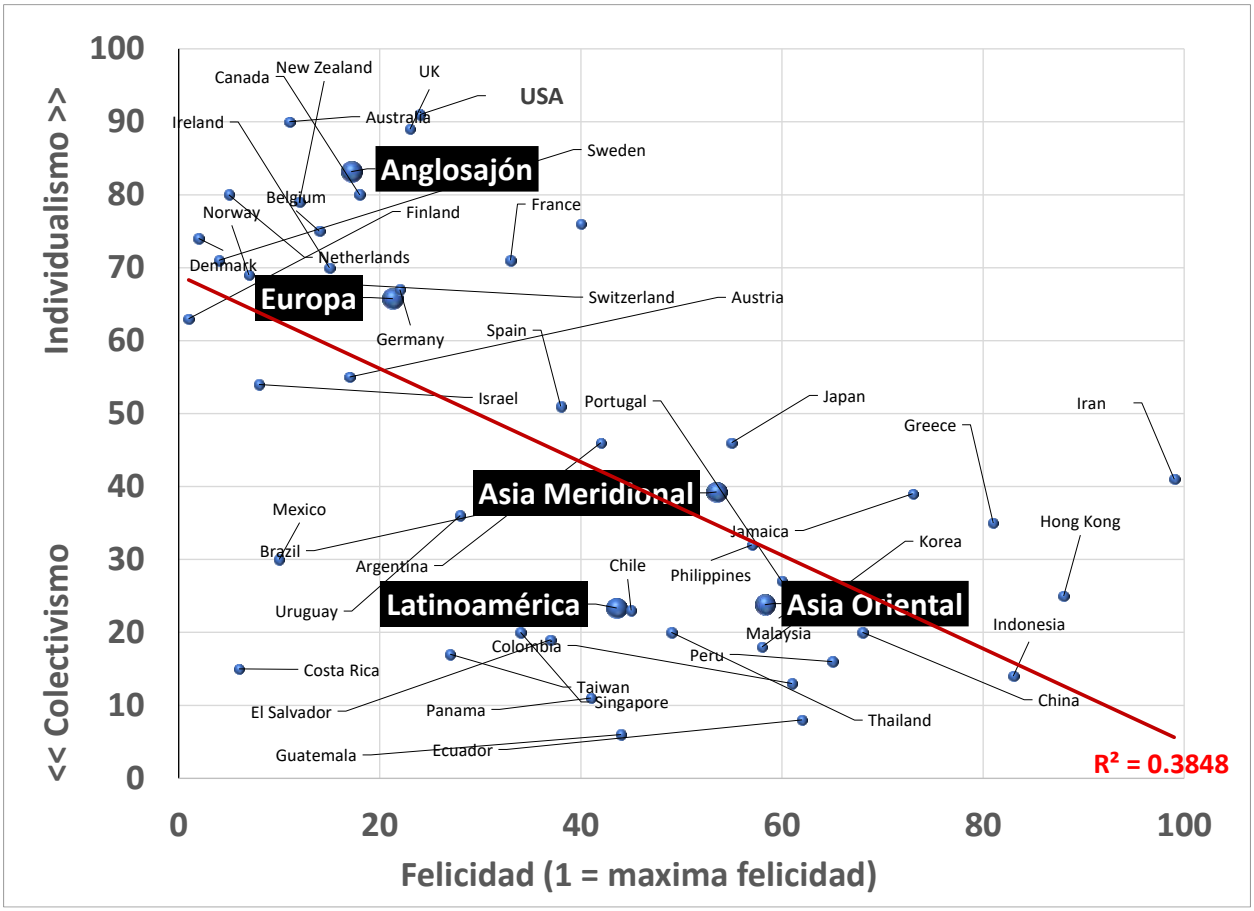


Figura 8. Gestión cross-cultural de Hofstede. Individualismo/Colectivismo versus felicidad.

Construyendo discernimiento

Los gráficos muestran que, en efecto, existe una correlación importante entre el individualismo/colectivismo y el bienestar de la sociedad y también muestran la fuerte influencia de las culturas en esta correlación.

En resumen, podemos crear discernimiento entendiendo cómo los valores culturales del individualismo (vinculado con una epistemología empirista, como discutimos en el Capítulo 1), del colectivismo (vinculado con una epistemología idealista subjetiva, como discutimos en el Capítulo 1) impactan en la sociedad.

Construyendo discernimiento. Los beneficios sociales de una cultura de liderazgo: análisis estadístico.

En los tópicos anteriores analizamos el impacto social del individualismo (vinculado con una epistemología empirista) y del colectivismo (vinculado con una epistemología individualista subjetiva).

Ahora analizaremos más en profundidad el impacto social de los valores culturales del liderazgo (vinculado con una epistemología realista).

El siguiente análisis estadístico ha sido extraído de mi tercera tesis doctoral: *Análisis epistemológico de la dirección estratégica y ciencias afines. Cómo el realismo promueve el liderazgo*, presentada en la Universidad Abat Oliba (España)[47], en el año 2020.

El Capítulo 3 de la tesis realiza tres análisis estadísticos: correlación lineal, regresión cuadrática polinómica y minería de datos, asociando 118 valores culturales relacionados con las tres epistemologías, en 60 países, extraídos de la Encuesta Mundial de Valores, con 6 resultados sociales: riqueza, desarrollo humano, libertad económica, corrupción, conocimiento y felicidad.

Cuadro 1 Resultados del análisis de correlación lineal

Valores culturales	Individualismo	Collectivismo	Liderazgo
Factores de correlación positivos (mayores que 0.3)	26	16	73
Factores de correlación negativos (menores que -0.3)	94	54	9
Promedio de todos los factores de correlación	-0.12	-0.18	0.11

Fuente. Stegmann, Juan Pablo. Tesis doctoral. Doctorado en Humanidades para el mundo contemporáneo. Especialización en Filosofía. *Análisis epistemológico de la gestión estratégica y ciencias afines. Cómo el realismo promueve el liderazgo*. Universidad Abat Oliba. España

[47] La tesis fue presentada en el marco del Doctorado en Humanidades para el mundo contemporáneo. Especialización en Filosofía y obtuvo la distinción *summa cum laude*.

Este cuadro muestra que los **valores culturales individualistas** se correlacionan positivamente y negativamente con los resultados sociales. Los factores correlacionados negativamente (94) superan a los factores correlacionados positivamente (26).

En cuanto a los **valores culturales colectivistas**, los factores correlacionados negativamente (54) superan a los factores correlacionados positivamente (16).

Los valores **culturales relacionados con el liderazgo** muestran una prevalencia sustancial de factores correlativos positivos (73) sobre los negativos (9).

En otras palabras, las culturas individualistas y colectivistas parecen tener una vinculación controvertida con los resultados sociales. En cambio, una cultura de liderazgo parece tener una muy buena vinculación con los resultados sociales.

Estos análisis estadísticos aportan datos interesantes, porque proporcionan intuiciones de las limitaciones del individualismo y el colectivismo. En ambos casos, las correlaciones negativas superan con creces las positivas.

Como vimos en el libro anterior, “Un nuevo Capstone para la toma de decisiones - Una nueva gestión estratégica, economía política y liderazgo”, una cultura de liderazgo maximiza el capital humano, social, de procesos y de renovación y promueve, de esta manera, el crecimiento económico y la justicia social.

Los opuestos culturales que muestra Hofstede se minimizan cuando los miembros de la sociedad están conectados por valores superiores, encontrando un terreno común para superar la bipolaridad. La sociedad se vuelve razonable; las personas actúan con discernimiento y se vuelven predecibles, basadas en un conocimiento con conciencia, en la búsqueda de trascendencia, en valores superiores, en relaciones con compromiso social, en el discernimiento de cada persona y de cada comunidad.

Los valores transforman las culturas

Para Luis María Etcheverry Boneo, los valores son transformadores. Crean en nosotros un deseo de actuar, despiertan en nuestro interior una emoción específica, un afecto particular, una actitud. Nos transforman y transforman nuestras actitudes, comportamientos, nuestras relaciones, las comunidades en las que vivimos, las cosmovisiones que sustentamos, la cultura, la realidad. Se

produce así una verdadera transformación de la realidad. Convertimos, así, un páramo en un huerto, construimos caminos a través de las montañas, creamos lagos artificiales con diques que producen electricidad.

La cultura es un conjunto estructurado de valores que informa las facultades de un sujeto y de una comunidad, las modifica con estabilidad y permanencia en su forma de ser y operar y deja su huella. La estructura se refiere a las relaciones entre los valores, su coordinación y subordinación. Nuestra psicología y ética los estructuran y definen preferencias, jerarquías, rangos, convergencias o enfrentamientos entre valores. Esta estructura puede reflejar una cultura sana o enferma, que conduce a la unidad personal y comunitaria o a la fragmentación, la destrucción, la anarquía y la disolución.

Las personas con una cultura común construyen una comunidad, una civilización, la expresión externa de una cultura. Cada miembro de la comunidad se relaciona con los demás y crea una sociedad, y juntos operan sobre el entorno, construyen recursos, toman decisiones, transforman la realidad y generan resultados sociales.

La paz mundial

La paz mundial es el resultado de nuestra capacidad ejercer nuestra contemplación a lo largo de nuestros días, lo que nos conecta con nuestro interior y con los demás, descubre lo mejor de la vida, los transcendentales, construye valores superiores, construye una cultura de liderazgo, terminando los conflictos que producen los opuestos culturales tales como individualismo versus colectivismo, y promueve el bienestar de la sociedad y la armonía social.

Samuel Huntington, en el famoso artículo «El choque de civilizaciones», postulaba que la cultura es la fuente más relevante de los conflictos globales:

> Mi hipótesis es que la fuente fundamental de conflicto en este nuevo mundo no será principalmente ideológica ni principalmente económica. Las grandes divisiones entre la humanidad y la fuente dominante de conflicto serán culturales. Los Estados-nación seguirán siendo los actores más poderosos en los asuntos mundiales, pero los principales conflictos de la política global se producirán entre naciones y grupos de diferentes

> civilizaciones. El choque de civilizaciones dominará la política mundial. Las líneas de falla entre civilizaciones serán las líneas de batalla del futuro.[48]

La paz mundial es el resultado de una cultura de liderazgo que proporcione capital social, que promueva la ley, el orden y la confianza, fortalezca las instituciones democráticas, defienda los principios democráticos de la dignidad, la igualdad y el respeto mutuo de los hombres, que impulse la educación y el empleo para todos, que promueva una cultura de justicia, libertad, cooperación, solidaridad, diálogo y paz, reduciendo la fragmentación social.

[48] Huntington, Samuel. «The Clash of Civilizations?» en *Foreign Affairs* 72, 3 (1993): 22-28.

Capítulo 4. Construyendo la dimensión religiosa de nuestro discernimiento

Incorporando nuestra relación con Dios en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, se apoya en nuestra religiosidad.

Este capítulo introduce la cuarta dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión religiosa, para tomar decisiones basadas en nuestra relación con Dios, en nuestro esfuerzo por colaborar con Él en la tarea creadora, mejorando la realidad.

Cuando durante nuestros días contemplamos y disfrutamos trascendencia, bondad, belleza y verdad, naturalmente nos puede surgir la pregunta de quién es el creador de tal perfección, la fuente de la trascendencia: un ser superior que "participa" sus perfecciones a las criaturas.

Vivir en la presencia del Creador lleva a conocer y amar a Dios y al prójimo, a buscar el bien de la sociedad, desarrollando nuestro liderazgo.

Vivir en la presencia de Dios nos puede llevar al deseo de construir una relación con Él, lo que nos invita a colaborar con su creación, desarrollando nuestro liderazgo.

Nuestra religiosidad impacta en todas las dimensiones del liderazgo: en la visión futura, el bien de la sociedad y de un mundo mejor, en nuestra actitud misionaria para buscar el bien común y de colaborar con la creación, en la voluntad de construir relaciones, comunidad para colaborar en la construcción de un mundo mejor, en nuestra capacidad de tomar decisiones que promuevan la transformación y acción social.

Construyendo nuestra religiosidad construimos discernimiento

Cualquier persona puede experimentar la presencia y el amor de Dios, descubriendo sus perfecciones, bondad, belleza, verdad, reflejadas en toda la creación. Cuando disfrutamos de la realidad, cuando disfrutamos las múltiples expresiones de la vida, cuando estamos en paz interior, podemos sentir agradecimiento hacia el creador y conectarnos con Él. Descubrimos sus perfecciones, su trascendencia, reflejados en toda la creación. Somos conscientes de que somos Sus obras maestras, reflejos de Él. Dios nos modeló como un artesano crea una obra maestra, lo que nos lleva a ver nuestras vidas de otra manera, sirviendo como motor para promover el bienestar y la felicidad de la sociedad, desarrollando nuestro discernimiento.

Vivir en su presencia nos lleva a querer construir nuestra relación con él, participando en su tarea creadora, transformando la realidad, para que sea una expresión de su bondad, belleza, verdad, Dios, a través de nuestro trabajo diario como ingenieros, médicos, artistas, padres, educadores, amigos, entre otras vocaciones, desarrollando nuestro discernimiento.

Para los judíos y cristianos, construimos nuestra relación con Dios abrazando su misión: “El espíritu de Yahveh está sobre mí, porque Yahveh me ha ungido; me ha enviado a dar buenas noticias a los afligidos, a vendar a los quebrantados de corazón, a proclamar la libertad a los cautivos, la liberación a los prisioneros, a anunciar un año de gracia de Yahveh y un día de vindicación por parte de nuestro Dios; a consolar a todos los que lloran” (Isaías 61:1-2, Lucas 4:18).

Para los cristianos, construimos nuestra relación con Dios descubriendo su vida comunitaria, su Trinidad, que nos lleva a conocer a los demás, amarlos, crear comunidades y realizar acciones sociales.

Este capítulo presenta varios ejercicios de aprendizaje experiencial para construir discernimiento: viviendo en la presencia de Dios, practicando oración continua, escuchando la palabra de Dios con una actitud contemplativa, participando en la liturgia de modo contemplativo, siguiendo a Dios en su camino al amor, construimos nuestro discernimiento.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

El discernimiento, enriquecido por nuestra religiosidad, por nuestra capacidad de vivir en la presencia de Dios y de colaborar con Él en la construcción del mundo, lleva a tomar decisiones que conducen a la **excelencia**.

Nuestro discernimiento, potenciado por nuestro vivir en la presencia de Dios, y construir nuestra relación con Él nos lleva a perfeccionar el mundo, la naturaleza, la economía política, las organizaciones, construyendo **capital intelectual**: **capital humano** (el mejor conocimiento como desarrolladores, trabajadores, imitando las perfecciones de Dios y su trascendencia), **social** (construir un tejido social, comunidad, preocupación por el prójimo, comportamiento ético, cultura de confianza), **de renovación** (innovación en la construcción de un mundo mejor, creación, innovación, crecimiento), **y de proceso** (buscar lo mejor para la comunidad, perfeccionamiento y mejora continua), que impactan positivamente en el crecimiento económico, en la justicia social, en el éxito organizativo y en el bienestar social.

Nuestro discernimiento promueve una **cultura de liderazgo**, inspira una visión del futuro de la sociedad, valorando su transcendencia, invitándonos a construir un mundo mejor; construye una misión, valores, buscando el bien de todos; construye relaciones, equipos líderes, con quienes comparten valores para construir un mundo mejor; iluminan y energizan nuestra capacidad para transformar, sanar, promover la acción social hacia el bien común.

Nuestro discernimiento promueve una **cultura de liderazgo**, de preocupación por el prójimo, la regla de oro que comparten las tradiciones religiosas, tratar a los demás como nos gustaría ser tratados, vocación de creación de un mundo mejor, integrando y armonizando a la sociedad, mejor que las culturas individualistas y colectivistas.

La paz mundial es el resultado de nuestra capacidad para vivir en la presencia de Dios, en paz interior, experimentar amor y compasión, construir comunidad, integrarse socialmente, regir por la regla de oro y eliminar las emociones perturbadoras.

La paz mundial es el resultado de nuestro esfuerzo por construir nuestra relación con Dios, que nos lleva a descubrir sus perfecciones, trascendencia y amor de Dios, a darnos cuenta de que somos sus obras maestras, hechas a su imagen, y nos impulsa a colaborar con su creación, a transformar la realidad y a hacerla más beneficiosa para la humanidad, a construir la vida en comunidad y al realizar acciones sociales.

Primer aprendizaje experiencial. Viviendo en la presencia de Dios como fuente de discernimiento.

¿Cómo podemos vivir en la presencia de Dios en un mundo complejo, cargado de mil problemas? Estos ejercicios pueden transformarse en pilares de vivir en la presencia de Dios.

En el Capítulo 1 hicimos un ejercicio que nos mostró un camino personal hacia la felicidad, a partir ejercitar nuestra capacidad de contemplación, la que nos ayuda a percibir la realidad en forma más rica, lo que nos condujo a descubrir lo mejor de la realidad en el Capítulo 2, y a descubrir valores, en el Capítulo 3, el más elevado, el amor. En este capítulo haremos unos ejercicios en donde daremos un paso más: cómo el ejercicio de la contemplación nos hace descubrir nuestra relación con Dios, la que enriquece ese camino y conduce también al amor, a la felicidad.

“Relatos de un peregrino ruso” es un pequeño libro, una joya de la espiritualidad cristiana de Europa oriental. Esta obra trata sobre la oración continua, la oración del corazón. Es una historia de cómo Dios trajo transformación a un hombre solitario y deprimido, apoyándose en la oración del corazón de los Padres del Desierto.

Un día, a principios del siglo XIX, este hombre pobre y desesperado acudió a una iglesia en Rusia. Se había quedado huérfano a una edad temprana; había perdido el uso de su brazo en un accidente; su hermano le robó la herencia y su mujer murió tras unos pocos años de matrimonio.

En la iglesia escuchó la instrucción de San Pablo de “rezar sin cesar”. Se sintió atraído por una vida así. ¿Pero cómo podría rezar alguien sin cesar? Decidió emprender un camino para encontrar personas que le enseñaran a rezar sin cesar. Conoció un staretz, un hombre espiritual, que le enseñó la oración del corazón. Con una vieja Biblia y la Filokalia, que es un libro que recopila las enseñanzas de los Padres del Desierto sobre la oración del corazón, recorrió los campos de Rusia practicándola.

La oración vivía en lo más profundo del peregrino, calentaba su corazón, lo transformaba de un hombre deprimido y recluido a un peregrino alegre y lleno de amor. Sanó sus heridas, le dio sentido a su vida y lo llevó a bendecir y sanar a muchas otras personas.

La oración del corazón es la repetición constante de la frase “Señor Jesucristo, ten piedad de mí”, al ritmo de la respiración. Muchos de los milagros de la Biblia fueron precedidos por un “Señor, ten piedad de mí”.

Nuestro primer aprendizaje experiencial es una invitación a practicarlo durante nuestros días, con paciencia, lentamente ir creando un hábito. Los no cristianos pueden hacer el mismo ejercicio invocando a su Dios.

Esta oración incesante nos lleva a sentir la presencia de Dios en todo momento, mientras trabajamos, comemos o descansamos. Con el tiempo se vuelve espontánea, una parte orgánica de nosotros, como la respiración. Produce silencio interior, quietud, paz, sanación emocional, alegría, nos conduce al amor de Dios.

Y en ese silencio, en esa paz, en esa conexión con nuestra interioridad, con la realidad, con Dios, construimos nuestro discernimiento, nos damos cuenta de si la decisión que estamos tomando es la correcta, sea esta una decisión laboral, familiar, de relación con nuestra pareja, personal.

Practiquemos un segundo ejercicio que nos lleva a un nivel más profundo en nuestro aprendizaje experiencial, construyendo discernimiento.

Este ejercicio tal vez es el más importante de todo este libro, pues nos lleva a un nivel más profundo en el aprendizaje experiencial de discernimiento.

La práctica cotidiana de la oración continua es una extraordinaria fuente que ilumina cada uno de estos capítulos.

John Main, un monje benedictino, introdujo una forma más silenciosa que la oración del corazón del peregrino ruso que vimos recién, que tiene la riqueza de hacer converger la espiritualidad occidental y oriental, en un enriquecimiento mutuo.

John Main recomienda empezar unos minutos de Meditación Cristiana a la mañana y a la noche; Thomas Keating recomienda expandir la meditación todo a lo largo del día como Oración Centrante. La práctica de la oración continua, oración contemplativa, es una fuente extraordinaria de paz, sanación, felicidad, y discernimiento.

John Main pasó dos años en Malaya. Allí aprendió a meditar con Swami Satyananda. Se dio cuenta de los puntos en común entre los Padres del Desierto y la meditación hindú.

John Main propone utilizar un mantra cristiano para meditar.

Nuestro segundo aprendizaje experiencial es poner en práctica las enseñanzas de John Main:

> “Siéntate. Siéntate con la espalda recta. Cierra ligeramente los ojos. Luego, interiormente, empieza a recitar en silencio una sola palabra, una palabra de oración o mantra. Recomendamos la antigua palabra de oración cristiana “Maranatha”. Dila en cuatro sílabas iguales. Respira con normalidad y presta toda tu atención a la palabra, mientras la pronuncias en silencio, con suavidad, con fidelidad y sobre todo, con sencillez. La esencia de la meditación es la sencillez. Quédate con la misma palabra durante toda la meditación y en cada meditación, día a día. No visualices, sino escucha la palabra tal y como la dices. Deja ir todos los pensamientos, incluso los buenos, imágenes y otras palabras. No luches contra las distracciones, déjalas ir pronunciando la palabra con fidelidad, suavidad y atención, y vuelve a ella en cuanto te des cuenta de que has dejado de pronunciarla o cuando tu atención se desvíe. Medita dos veces al día, por la mañana y por la noche, entre 20 y 30 minutos. Puede llevar un tiempo desarrollar esta disciplina y el apoyo de una tradición y una comunidad puede ser útil.”

Maranatha significa “Señor, ven” en arameo. Cualquiera que sea nuestra concepción de Dios, podemos basarnos en Maranatha, inclusive si uno no cree en Dios. Es un mantra que ayuda a ejercitar nuestra contemplación. Con el tiempo lleva a una vida con más silencio interior, más simple, con menos ansiedad, con más capacidad de amar, más integrada a la comunidad, más plena, con más paz.

Nuestro segundo aprendizaje experiencial es ejercitarnos en esta forma de oración, siguiendo los lineamientos de John Main descriptos más arriba.

Existen otros modos de promover una oración incesante.

Thomas Merton propone vivir en la presencia de Dios a través de las actividades cotidianas: caminar por la calle, barrer el piso, lavar los platos, sembrar frijoles, leer un libro, dar un paseo por el bosque. Todo puede enriquecerse con la contemplación y con la presencia de Dios. Ese caminar con Dios es una de las formas más sencillas y seguras de vivir una vida en la presencia de Dios.

Varias tradiciones espirituales utilizan rosarios como mantras, para vivir en la presencia de Dios durante el día. El hinduismo lo utiliza para contar mantras durante la meditación. El budismo tiene 108 cuentas que representan los 108 volúmenes del Kangyur en tibetano. En el islam, los rosarios suelen tener 99 cuentas y recitan los nombres de Alá.

El rosario católico promueve una oración incesante en camino hacia el amor de Dios, similar al Cántico Espiritual de San Juan de la Cruz que veremos en el siguiente aprendizaje experiencial. La repetición de unas oraciones que provienen de la Biblia genera silencio interior. En ese silencio el rosario invita a contemplar ciertos pasajes de la Biblia, invita a adentrarnos en esos pasajes, formando parte de esos episodios, viendo la vida de Jesús como la vivía María, la Madre de Jesús, bajo su amor maternal, viviendo cada episodio de la vida de Jesús como parte de su camino hacia el amor, como parte de nuestro camino al amor, llevándonos al amor, una síntesis del Evangelio.

Cada grupo de misterios muestra distintos aspectos del amor de Dios y de María. Los misterios gozosos se centran en la infancia de Jesús.

Por ejemplo, el primer misterio gozoso invita a contemplar la anunciación del ángel Gabriel a María, nos invita a formar parte de ese episodio, una expresión del amor de Dios por la humanidad, al enviar a su Hijo al sufrimiento para llevarnos al cielo, y una expresión del amor de María por Dios al aceptar su palabra, al entregar su vida a Dios, invitándonos en un camino similar, guiados por María. El segundo misterio nos invita a contemplar la visita de María a su prima Santa Isabel, a

formar parte de ese episodio, otra expresión del amor de María al viajar una larga distancia para acompañar y servir a su prima, le lleva el Espíritu Santo a San Juan Bautista, y compartir con ellos el amor de Dios, expresado en el Magníficat, invitándonos a vivir nuestra vida de amor, de servicio, de contemplación de Dios. El tercer misterio contempla el nacimiento del niño Jesús en Belén, nos invita a formar parte de ese episodio, otra expresión del amor de Dios, un Dios infinito se hizo un bebé, pequeño, nacido en una extrema humildad, para estar cerca de nosotros, con un Dios que envió a sus ángeles a invitar a humildes pastores de ovejas y a los Reyes de Oriente para celebrar el nacimiento de Dios, por amor a nosotros, invitándonos a vivir ese amor en nuestras vidas. El lector puede continuar este ejercicio de contemplar el amor de Dios y de la Virgen María en cada misterio del rosario.

Los misterios de luz invitan a contemplar y formar parte de esos episodios de la misión de Jesús llevando a la humanidad al amor, con los ojos de la maternidad de María. Los misterios dolorosos, viviendo el infinito amor de Dios por mí, por nosotros, sufriendo y dando su vida por cada uno de nosotros, aprendiendo a darle un sentido a nuestra vida, a nuestros sufrimientos. Los misterios gloriosos, Dios llevándonos a una vida de misión, hacia la eternidad.

El rosario católico resume las ideas centrales de este libro: la invitación a la contemplación del Capítulo 1, el camino a la trascendencia del Capítulo 2, el descubrimiento del amor del Capítulo 3, vivir la vida de Jesús de este Capítulo 4 siguiéndolo en su camino al amor, la creación de comunidad del Capítulo 5, el discernimiento del Capítulo 6, el sentido de nuestra vida del Capítulo 7, la transformación, sanación y acción social de los Capítulos 8 al 10. Y cada una de estas dimensiones, refuerza nuestro discernimiento.

Al igual que en el primer aprendizaje experiencial, en ese silencio, en esa paz, en esa conexión con nuestra interioridad, con la realidad, con Dios, construimos nuestro discernimiento para la toma de decisiones.

Segundo aprendizaje experiencial. Caminando hacia la perfección como fuente de discernimiento.

San Juan de la Cruz en su poema el Cántico Espiritual[49], describe cómo la contemplación nos ayuda a caminar hacia el amor de Dios. El Cántico incorpora siglos de experiencia contemplativa; incorpora el Antiguo y el Nuevo Testamento, en especial el Cantar de los Cantares del rey Salomón, que muestra el camino hacia el amor de Dios. El Cántico es muy valorado por tradiciones espirituales no cristianas e inclusive no religiosas.

Lo extraordinario del Cántico es que San Juan muestra un camino espiritual completo, una especie de radiografía de lo que pasa dentro de nosotros cuando queremos seguir a Dios, cuando buscamos su amor.

Es muy valioso saber en qué condiciones lo compuso. San Juan, a los 25 años, era el confesor de Santa Teresa de Ávila y con ella reformó la orden Carmelita. Eso le costó que, a los 30 años, sus compañeros lo apresaran durante varios meses, en una cárcel inhumana, de 2 x 3 metros, casi sin luz, lo azotaban y las heridas se le infectaban, tenía gusanos, pasaba hambre y frío; le sacaban el excremento una vez por semana, la atmósfera era tan tóxica que vomitaba. Se estaba muriendo. Finalmente logró escaparse. Durante esa prisión empezó a escribir el Cántico Espiritual.

Nuestro segundo aprendizaje experiencial es el de leer el Cántico Espiritual. Se encuentra en forma gratuita en Internet, leyendo los siguientes párrafos, tratando de conectarse interiormente con el Cántico.

La primera estrofa del Cántico refleja una experiencia que muchos vivimos: aun cuando buscamos a Dios en nuestras vidas, Dios parece ausente. ¿Cómo podemos conocer las realidades espirituales, si son invisibles? ¿Cómo podemos conocer a un Dios que es invisible?

Estrofa 2. El alma empieza a comunicarse con otros seres espirituales, expresando los efectos emocionales de la ausencia de Dios: el deseo de algo que queremos y no tenemos, nos hace “sufrir y morir”.

---

[49] Puedes descargar el Cántico Espiritual gratis de Internet.
https://www.espiritualidadpamplona-irunea.org/wp-content/uploads/2018/10/El-C%C3%A1ntico-espiritual-edici%C3%B3n-buena.pdf

Estrofa 3. Así empieza una búsqueda, un caminar que dura toda nuestra vida, a través de todo lo que vivimos. San Juan recomendaba a sus monjes jóvenes una vida de oración continua, de contemplación.

Estrofa 4. En ese camino de oración continua, de contemplación, en nuestra vida diaria dialogamos con la realidad, preguntándole dónde está Dios.

Estrofa 5. Y las criaturas nos responden, mostrándonos la belleza de Dios, su bondad, su amor.

Estrofa 6. Pero aun así sentimos que no estamos en la presencia de Dios, no estamos realmente en contacto con Él. Disfrutar de la trascendencia no nos llena del todo; no es suficiente. El alma sigue buscando el encuentro personal con Dios.

Estrofa 14. Varias estrofas después, finalmente Dios se nos revela; estamos en su presencia. Tal vez lo hace muchas veces durante el día, sin que nos demos cuenta.

En esas dos estrofas no existe ni una sola acción ni un solo verbo; todo es contemplación. Empezamos a conocer a Dios. Dios es como las montañas: majestuoso, gigante, imponente. Los valles solitarios nemorosos muestran a un Dios tranquilo, agradable, lleno de luz, de vida, vida que se manifiesta en las aguas, los árboles, el canto de los pájaros. Las islas extrañas muestran a un Dios lejano y desconocido. Los ríos sonorosos muestran a un Dios lleno de vida, de energía, de luz. Dios es una voz espiritual que sobrepasa todos los demás sonidos y voces del mundo. Dios es como el aire, espiritual, infinito, nos llena de paz, como a Elías en la caverna que descubrió a Dios en una brisa suave. Cuando estamos en la presencia del Espíritu de Dios, sentimos el más alto deleite del que es capaz el alma en esta vida.

Estrofa 15. Aquí hay un paso más: entramos a gozar de la presencia de Dios. El poema describe cómo nuestra vida se transforma por ese Dios que se hace presente. Nuestra alma está en calma, descansada y en paz, después de una noche apacible al acercarse el amanecer. En la presencia de Dios, nuestra vida experimenta una música silenciosa que nos alegra, una soledad que nos habla, un concierto de melodía sublime. Dios nos alimenta, nos da vida, nos cuida, nos recrea, nos comunica su amor.

Y ahí empieza la segunda parte del Cantico, desde la estrofa 16 hasta la 40 hay una dinámica extraordinaria, en donde muchas estrofas describen nuestro enamoramiento de Dios, y otras estrofas muestran nuestra batalla interior por ser mejores, por purificar nuestro interior.

Este tercer aprendizaje experiencial es una invitación a leer e internalizar el Cántico en nuestras vidas. El capítulo 6 profundiza en esto.

El Cántico es un excelente camino al discernimiento, entendiendo toda la dinámica de la contemplación, nuestra vida como un camino al amor, con las dificultades que conlleva, ilumina nuestro proceso de toma de decisiones.

Tercer aprendizaje experiencial. El poder transformador de las lecturas como fuente de discernimiento.

Nuestro tercer aprendizaje experiencial es una invitación a ver un video que desarrollé en https://www.juanpablostegmann.net/ y disfrutar los Salmos y procurar vincularlos con nuestras propias vidas. Para los lectores que quieren entender los salmos más en profundidad, los invito a leer un librito para entender los salmos: “The School of Prayer” de John Brook.

La tradición judeocristiana se apoya en las lecturas de la Biblia y los Salmos para enriquecer un camino contemplativo.

La lectura de la Biblia en forma regular nos ayuda en lo espiritual, emocional y práctico. Nos ayuda a entender a Dios y su relación con nosotros, nos transforma, construye amor, nos infunde sabiduría, virtudes, madurez, nos fortalece, nos sana, nos da alegría y la esperanza, mejora nuestras relaciones, da sentido a nuestras vidas, nos ilumina para tomar decisiones.

Los salmos ayudan a contemplar temas muy profundos del alma humana, y su conexión con Dios, nos ayudan a vivir el amor de Dios en nuestra vida cotidiana, en nuestra psicología: Salmo 1. Escuchando la voz del Señor; Salmo 4. Descanso; Salmo 5. Pedido de ayuda; Salmo 8. Admiración; Salmo 23. Paz; Salmo 42. Sed de Dios; Salmo 46. Refugio y fortaleza; Salmo 50. Renovación; Salmo 59. Agradecimiento; Salmo 62. Confianza; Salmo 75. Maravillas; Salmo 86. Súplica; Salmo 90. Infinitud; Salmo 103. Ternura divina; Salmo 104. Orar con la naturaleza; Salmo 116. Me escucha; Salmo 118. No temeré; Salmo 119. Protección; Salmo 139. Sabiduría divina; Salmo 143. Sencillez.

Desde el inicio del cristianismo se empezó a practicar la “Liturgia de las horas”, basada principalmente en los salmos y otras lecturas, para vivir en la presencia de Dios, orando en varios momentos del día, como indica Jesús en Lucas 18.1: “orar siempre”. El lector puede seguir “las

horas" en este website: https://www.ibreviary.com/m2/breviario.php?b=1 y también bajar la app en su teléfono celular.

La Liturgia de las Horas es una forma poderosa de profundizar nuestra relación con Dios, descubrir su amor, arraigar nuestra vida en las Escrituras, crear una rutina de vivir nuestra vida con encuentros regulares con lo divino. Tiene beneficios espirituales y prácticos. Nos ayuda a vivir en la presencia de Dios, conocerlo y amarlo, a profundizar en la escritura, a crear una rutina y constancia en la oración, expresa nuestras emociones más diversas, nos ayuda a entendernos a nosotros mismos en nuestra interioridad, a entender a los demás, a interpretar la realidad, nos invita a crecer en la virtud y la madurez espiritual.

Es un extraordinario camino al discernimiento. Uno puede encontrar en las Lecturas respuestas a dudas sobre cuál es el mejor camino a seguir.

Cuarto aprendizaje experiencial. La liturgia judeocristiana como fuente de discernimiento.

El sabbath judío, la misa católica y la celebración dominical cristiana son extraordinarias fuentes de discernimiento cuando son vividas de modo contemplativo.

Estas tres liturgias se pueden simbolizar en una imagen del Antiguo Testamento, en el Salmo 1 y en Jeremías 17. Ambos describen la imagen del hombre bendecido y feliz, como un árbol plantado al borde de las aguas, que extiende sus raíces hasta la corriente, no teme el calor, sus hojas nunca se marchitan, en año de sequía no muestra angustia, da fruto a su debido tiempo.

El árbol plantado al borde de las aguas simboliza a la persona que vive en la presencia de Dios, construye su vida alrededor de Dios, tiene contacto cotidiano con la fuente de la vida, sabiduría y amor. El agua simboliza la vida, la palabra, el alimento con que Dios nos nutre, el amor de Dios.

En las siguientes reflexiones me apoyaré en el extraordinario trabajo de Edward Sri[50] "Un paseo bíblico a través de la misa", que tiene la riqueza de vincular el sabbath judío, con la misa católica y la celebración dominical cristiana. Las tres tienen temas en común y temas propios.

[50] Sri, Edward. A Biblical Walk Through the Mass. Understanding What We Say and Do In The Liturgy. Ascension Press. 2011.

Nuestro aprendizaje experiencial es el tratar de llevar cada parte de la misa a nuestra vida diaria, lo que es una extraordinaria ayuda para vivir en la presencia de Dios, dándole sentido a nuestras vidas. La misa nos conduce en un camino de transformación personal.

La misa se inicia y concluye con la señal de la cruz: “En el nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo”. Invoca la presencia de la Trinidad en nuestras vidas. En la tradición judeocristiana invocar el nombre implicaba crear una relación con esa persona. El libro de Ezequiel habla de una marca en la frente en forma de cruz, X, que usaban los líderes judíos en señal de protección.

La invocación del nombre de Dios en nuestras vidas es una poderosa protección. La bendición “El Señor esté contigo” fue dada a varios héroes del Antiguo y Nuevo Testamento, como Isaac, Jacob, Moisés, Josué, David, Jeremías y la Virgen María en momentos en que iniciaban sus misiones. Invito al lector a investigar a cada uno de ellos; todos tuvieron que atravesar situaciones muy difíciles.

Podemos llevar “El Señor esté contigo” a nuestras vidas diarias pidiendo la presencia de Dios en todo momento, como refleja el Salmo 1 y Jeremías 17, en especial en momentos difíciles, de lucha para afrontar retos con la bendición de Dios.

Al confesar nuestras faltas, hacemos un examen de conciencia de nuestros errores, tomamos responsabilidad y pedimos perdón, preparándonos para ser dignos de estar en la presencia de Dios.

“Señor, ten piedad” es un acto de humildad; invocamos la acción de Dios en nuestra vida diaria. Como vimos recién, “Señor, ten piedad” fue precursor de múltiples milagros en el Antiguo y Nuevo Testamento. Dios nos creó limitados, sabiendo que en nuestras vidas íbamos a cometer errores; la primera de las siete frases que Jesús dice en la cruz, dirigida a toda la humanidad, es “Padre, perdónalos porque no saben lo que hacen”.

El “Gloria a Dios en el cielo” lo cantaban los ángeles en Belén, ante el nacimiento de Jesús, y lo cantamos nosotros, durante la misa y durante el día entero, ante la llegada y presencia de Dios en nuestra vida diaria en señal de asombro, alegría y agradecimiento.

La Liturgia de la Palabra es común al judaísmo y al cristianismo. Es el momento en que Dios, a través de las lecturas, nos habla en forma personal a cada uno de nosotros, iniciando un diálogo que podemos llevar a nuestros días. En el Salmo 1 y Jeremías 17, el agua es la palabra, que el árbol recibe en una actitud de escucha y contemplación.

El Credo tiene su origen en el Antiguo Testamento. Los judíos durante el día repiten el Shemá, “Escucha, Israel. Yahvé es el único Dios. Amarás a Yahvé con todo tu corazón, con toda tu alma y con todas tus fuerzas”, que distinguía a los judíos de los pueblos que los rodeaban. En forma similar, el Credo resume la fe cristiana. Luego de las lecturas damos nuestro consentimiento en forma activa y llevamos la palabra de Dios a todo nuestro día.

La Oración de los Fieles es nuestra respuesta a las lecturas: asumimos nuestro rol activo en la comunidad, pedimos por la comunidad, por sus necesidades.

Las tradiciones judías y cristianas convergen en la Liturgia de la Pascua, ofreciendo el Cordero como sacrificio para nuestra liberación y redención. En la tradición judía, la celebración de la Pascua revive el sacrificio del Cordero Pascual, como hicieron los judíos por indicación de Dios, para liberar al pueblo de Israel de la esclavitud en Egipto. En el contexto cristiano, Jesucristo es el Cordero de Dios que se ofreció como sacrificio, con su muerte en la cruz y resurrección, para liberarnos de la esclavitud de nuestras limitaciones y abrirnos las puertas del cielo.

El Salmo 1 y Jeremías 17 expresa que el árbol da frutos, iniciando el ofertorio con la oración: “Bendito seas, Señor, Dios del universo, por este pan / por este vino, fruto de la tierra / fruto de la vid y del trabajo del hombre que recibimos de tu generosidad y ahora te presentamos, será para nosotros pan de vida / bebida de salvación”. Para los israelitas, el pan era el alimento básico para conservar la vida, símbolo de todo alimento. Al renunciar al propio pan, al vino, al dinero que aportamos, ofrecemos el resultado de nuestro esfuerzo, de nuestro trabajo, de nosotros mismos a Dios, dándole sentido a nuestra vida diaria.

Cuando contemplamos nuestra vida diaria, nos damos cuenta de que todo lo que recibimos cada día y le damos gracias a Dios, en la liturgia y en nuestra vida diaria: “Es justo y necesario darte gracias siempre y en todo lugar”.

“¡Santo, Santo, Santo!” es un pasaje del Antiguo (Isaías 6:3) y Nuevo Testamento (Apocalipsis 4:8). Cantamos junto con los ángeles y los santos del cielo. Repetimos tres veces resaltando la santidad absoluta, perfección y plenitud de Dios. Agregamos “Hosanna, bendito el que viene” del Salmo 118:25-26, salmo que celebra el amor de Dios y nuestra salvación, que se recita en las fiestas judías como la Pascua, y en Mateo 21:9 recita la entrada triunfal en Jerusalén, dándole la bienvenida a Dios que viene a nosotros en la Eucaristía. Y este es un pilar de la misa que llevamos a nuestra vida diaria: recibimos nuestro alimento espiritual.

El árbol del Salmo 1 y Jeremías 17 se alimenta de las aguas, y esta es una parte central de la liturgia y de nuestras vidas. Dios nos está dando nuestro alimento espiritual. Allí convergen de nuevo la Pascua judía y la Eucaristía cristiana. En las ceremonias de Pascua se revivía la primera Cena pascual de Egipto, donde se sacrificaba un cordero y el pueblo iniciaba la liberación de la esclavitud. En la Eucaristía se revive la Última Cena, el sacrificio de Jesús en la Cruz, donde se inicia nuestra liberación. Así empieza un momento nuevo para la humanidad: el Reino de Dios. Todos unidos, rezamos el Padre Nuestro, nos damos la paz y llevamos esta unidad a nuestra vida diaria.

Así llegamos a la comunión, como plantea Juan: "El que come mi carne y bebe mi sangre, tiene vida eterna, y yo lo resucitaré en el último día. Porque mi carne es la verdadera comida y mi sangre la verdadera bebida. El que come mi carne y bebe mi sangre, permanece en mí, y yo en él."

Y así concluye la celebración. Recibimos la bendición y nos vamos en paz. La palabra "missa" significa envío en latín para vivir la celebración en nuestra realidad diaria.

La misa es una expresión profunda del amor de Dios. Se centra en la Eucaristía, el "sacramento del amor", donde Jesucristo se ofrece por completo por amor a nosotros, como se entregó en la cruz por la salvación de la humanidad. La misa nos invita a un amor recíproco, recibimos el amor de Dios, y respondemos con amor ardiente, alabanza y acción de gracias. La misa nos invita a amar a la comunidad, nos invita a compartir el amor que hemos recibido con el mundo entero.

Celebrar la liturgia de modo contemplativo y llevar cada pasaje de la liturgia a nuestra vida diaria es una poderosa fuente de discernimiento, pues le da estructura y sentido a todo lo que hacemos durante el día, lo que ayuda a tomar decisiones.

Construyendo discernimiento. Experimentando la presencia de Dios en nuestra vida diaria.

Para personas religiosas, vivir en la presencia de Dios y construir nuestra relación con Él es una extraordinaria fuente de discernimiento. En esos momentos de paz en los cuales nos conectamos con Dios, es cuando podemos sentir si una decisión es correcta o no.

Bernard McGinn[51] explica que la conciencia de la "presencia" de Dios en nuestras vidas forma parte de un proceso, una forma de vida, un encuentro entre Dios y nosotros. La palabra "conciencia" es mejor que "experiencia", ya que "implica amar y conocer". Tanto la "presencia" como la "ausencia" forman parte de la experiencia.

Tomás de Aquino explica cómo vivir en la presencia de Dios nos transforma. Al contemplar la perfección de la creación, surge una actitud de asombro y gratitud al creador y el deseo de caminar hacia Dios, un camino de transformación.

Según Newman[52] para vivir necesitamos el pulso y la respiración, y necesitamos contemplar la presencia de Dios en nuestras almas, a través de la oración continua durante nuestras actividades diarias, como dijo San Pablo: "Es necesario orar siempre y en todo momento" (1 Tes 5,17).

El filósofo judío Emmanuel Levinas[53] introdujo la relación con Dios, el contacto personal con el rostro de Dios y la lectura de las Escrituras como caminos privilegiados para escuchar las intuiciones de Dios; cada persona recibe estas percepciones de forma diferente. Esta pluralidad conduce a una comprensión humana más profunda de la realidad de Dios. Esta relación lleva a las personas a un despertar personal, a un descubrimiento más profundo de su propia identidad. A través del lenguaje, de la expresión, de las palabras, las Escrituras se incorporan al mundo humano, personal y relacional, en un camino de discernimiento personal: la verdad se encuentra en la comprensión personal de la palabra de Dios en las Escrituras y el conocimiento colectivo a través de la escucha de los demás.

Vivir en la presencia de amor de Dios se expresa en todo el cristianismo: en el Nuevo Testamento ("Dios es amor, y quien permanece en el amor permanece en Dios y Dios en él", 1 Juan 4,16), en el cristianismo oriental ("Orad sin cesar", 1 Tesalonicenses 5: 16, que sustenta la oración del corazón), en Agustín ("Tarde te he amado, hermosura tan antigua y tan nueva", Confesiones Libro 10, Capítulo 27), en Gregorio (la contemplación para habitar en su amor), en Bernardo (la contemplación como camino hacia la presencia de Dios, impulsada por el amor de Dios), en Francisco (la alegría interior y exterior al descubrir la bondad de Dios, viviendo en la tierra como en

---

[51] McGinn, Bernard. *The Varieties of Vernacular Mysticism: 1350–1550* (The Presence of God, Vol. 3). Nueva York. The Crossroad Publishing Company. 2016.

[52] Martí, Pablo. «Contemplación y presencia de Dios en los sermones parroquiales de Newman» en *Scripta Theologica* 37 (2005/3): 895-909 ISSN 0036-9764.

[53] Levinas, Emannuel. *Ethics and Infinity*. Pittsburgh. Duquesne University Press. 1985.

el cielo), en Tomás de Aquino (la presencia trinitaria de Dios en nuestras vidas), en Juan de la Cruz (la contemplación, la vida interior, la vida de oración llevan a descubrir la presencia de amor de Dios en todos los aspectos de nuestra vida), en Teresa de Ávila (un compartir íntimo entre amigos, estar a solas con aquel que sabemos que nos ama), en Tomás Merton (la contemplación como obra del amor), por mencionar algunos referentes.

Construyendo discernimiento. Construyendo una relación con Dios, colaborando con él en la creación, motor de liderazgo.

Según Luis María Etcheverry Boneo, nosotros conocemos a Dios, lo valoramos, lo amamos y esa valoración se traduce en una actitud vital, de alabanza verbal y con hechos, una conducta de seguir su voluntad.

Nosotros construimos nuestra relación con Dios, ya que Él nos hizo. Debemos nuestra existencia a Él, del mismo modo que un artesano, un fabricante, se relaciona con las cosas que crea o fabrica. El artesano es la causa eficiente, y lo creado está relacionado con él como su efecto.

Construimos nuestra relación con Dios como la pintura está conectada al pintor que ejecuta esa pintura, basada en la forma que el artista ideó en su mente y transfiere al lienzo. La forma que tenemos fue creada primero en la mente de Dios y transferida a nosotros, las criaturas. El universo, las estrellas, la Tierra, los animales, nosotros, los seres humanos, estuvimos primero en la mente de Dios, ya que la causa formal está relacionada con la forma de lo creado.

Construimos nuestra relación con Dios como la fuente suprema de toda bondad, belleza, verdad y amor, que buscamos como la meta final de nuestra vida, porque Él es nuestra causa final. Podemos creer que nuestras metas son tal o cual cosa, pero no nos damos cuenta de que más que esas cosas específicas, buscamos a Dios como la bondad, la belleza y la verdad supremas.

Construimos nuestra relación con Dios cuando actuamos según los valores que nos llevan a expresar sus perfecciones, su bondad, su belleza y su amor.

Construimos nuestra relación con Dios cuando actuamos de acuerdo con valores que nos llevan a colaborar con él, haciendo la realidad más perfecta, más bella, más útil para la humanidad: transformamos la realidad para que sea una expresión de la bondad, la belleza y la verdad de Dios

a través de nuestro trabajo diario como ingenieros, médicos, artistas, padres, educadores, amigos y otras vocaciones.

Construimos nuestra relación con Dios expresando la Trinidad de Dios, su vida comunitaria, cuando actuamos conforme a valores que nos llevan a desarrollar y perfeccionar la realidad social, ya que Dios es social, es expresivo, cuando ayudamos a otros a conocer y relacionarse con Dios, cuando nos encontramos con otras personas, conociendo a los demás, amándolos, ayudándolos, realizando acciones sociales, creando comunidades. Muchas virtudes, muchas capacidades no pueden ejercerse sino en la comunidad.

Construimos nuestra relación con Dios ejerciendo nuestra vocación, nuestro papel distintivo, dentro de nuestras comunidades, reflejando las perfecciones que existen en Dios, para perfeccionarnos individualmente y como comunidades, para ayudarnos a desarrollar todas nuestras dimensiones personales y comunitarias, y para perfeccionar el mundo, la naturaleza perfecta.

Este es un extraordinario ejercicio de discernimiento, pues le da sentido a nuestras vidas, le da sentido a nuestras decisiones.

Construyendo discernimiento. La conexión entre el liderazgo, religiosidad y espiritualidad.

Cuando hablamos de liderazgo, todos utilizamos un lenguaje que, sin darnos cuenta, es común a la religiosidad y la espiritualidad. Por ejemplo, naturalmente decimos que el liderazgo ilumina e inspira “visiones”, infunde valores que energizan, fortalecen, vitalizan “misiones”, crea empatía, relaciones que construyen “comunidades de líderes”, promueve discernimiento para la “toma de decisiones”, aporta el poder de “transformación, sanación y acción social”: sin darnos cuenta, estamos utilizando terminología común con la espiritualidad.

- **Inspiración**

El liderazgo moderno plantea que el corazón de un líder es su poder de inspirar: inspirar confianza y lealtad, inspirar buena voluntad y entusiasmo, que conduzcan a procesos de mejora.

El Liderazgo Visionario plantea que la visión de una organización debe ser inspiradora, debe inspirar performance y resultados. Líderes visionarios que transformaron el mundo lograron

inspirar sus ideales en la sociedad. Líderes proponen valores culturales que inspiran ideales en la organización, promoviendo el compromiso. Líderes transformacionales inspiran a la organización a cambiar la realidad. Líderes carismáticos se apoyan en su capacidad expresiva y relacional para inspirar a otros, promoviendo la lealtad. La palabra clave del liderazgo no es solo motivación, sino inspiración.

La inspiración es la primera función de la espiritualidad; de hecho, la palabra espiritualidad proviene del latín, "spirare", que significa "respirar". "Spiritus", significa "aliento".

Inspirar implica tomar aire, aliento, impulso, energía, iluminación, que nos empuja a actuar, a hablar, a escribir. Así como la respiración alimenta nuestro cuerpo y nuestra alma, así la espiritualidad inspira e ilumina nuestra sabiduría, llena nuestro corazón, nos enseña a vivir y nos proporciona energía para hacerlo, nos hace más humanos, nos brinda paz, sana nuestra alma, nos transforma y transforma a las comunidades de las que formamos parte, nos da libertad y felicidad.

Para los judeocristianos, la Biblia muestra múltiples pasajes donde líderes reciben una inspiración que los lleva a la acción, desde la creación, donde Dios inspira su espíritu a Adán, pasando por los profetas que hablan inspirados por Dios, hasta Pentecostés, donde el Espíritu Santo llena los corazones de los apóstoles.

- **Conocimiento, sabiduría**

Los líderes deben ser capaces de promover el capital humano: conocimientos, sabiduría. El liderazgo moderno considera que el éxito de una organización se basa en sus recursos, en sus competencias. De acuerdo con Fink, las competencias requieren conocimiento, habilidades cognitivas tales como pensamiento crítico e interdisciplinario, y, finalmente, la capacidad de aprendizaje: las organizaciones deben aprender en forma continua. El liderazgo basado en virtudes requiere sabiduría, también llamada prudencia, una virtud que ilumina otras virtudes que un líder debe tener, tales como la integridad, altruismo, justicia, transparencia, fortaleza, coraje, moderación, generosidad, etc. La sabiduría es crucial en la toma de decisiones de un líder capaz de resolver problemas, un líder carismático y transformacional.

La espiritualidad también resalta el rol del conocimiento y la sabiduría.

Para los budistas, el príncipe Siddhartha emprendió un camino de meditación, buscando una respuesta al sufrimiento, hasta que alcanzó su "iluminación", convirtiéndose en Buda ("El que está

despierto"). La meditación nos despierta, enriquece nuestras percepciones, nos enseña, nos ilumina.

La espiritualidad hindú se basa en los Vedas, traducidos como "el conocimiento de la verdad". El conocimiento conduce a la verdad que lleva a la armonía con los demás. La mente iluminada conecta con el ser interior, con las realidades espirituales externas, transforma la perspectiva personal, potencia la espiritualidad.

Para los judeocristianos, Isaías 11:2 plantea: "Sobre él reposará el Espíritu del Señor: espíritu de sabiduría y de inteligencia, espíritu de consejo y de fortaleza, espíritu de ciencia y de temor del Señor". El Libro de los Proverbios muestra a Dios dando sabiduría a quienes la piden: Eclo 51:13 "En mi juventud, antes de andar por el mundo, busqué abiertamente la sabiduría en la oración", y Dios se la dará si así lo desea: "Si el gran Señor así lo desea, será colmado del espíritu de inteligencia: derramará como lluvia sus sabias palabras y celebrará al Señor con su plegaria; dirigirá rectamente su consejo y su ciencia y reflexionará sobre los secretos de Dios."

- **Energía, fortaleza, motivación, vitalidad**

Un líder se caracteriza por tener energía y por generar energía en la organización. El Liderazgo Carismático y el Liderazgo Transformacional, necesitan crear y comunicar energía para promover el bien común, para transformar los ideales en realidades, para promover cambios, para vencer obstáculos, para tener poder y competir, para promover lealtad, confianza.

Para los judeocristianos, en la Biblia, el espíritu, el aliento, es el origen de la vida: Gn 2:7 "Entonces el Señor Dios modeló al hombre con arcilla del suelo y sopló en su nariz un aliento de vida. Así el hombre se convirtió en un ser viviente", Is 42:7 "Así habla Dios, el Señor, el que creó el cielo y lo desplegó, el que extendió la tierra y lo que ella produce, el que da el aliento al pueblo que la habita y el espíritu a los que caminan por ella". El Salmo 104 es una perfecta síntesis de cómo el Espíritu, "el aliento", nos da vida: "Todos esperan de ti que les des la comida a su tiempo: se la das, y ellos la recogen; abres tu mano, y quedan saciados. Si les quitas el aliento, expiran y vuelven al polvo. Si envías tu aliento, son creados, y renuevas la superficie de la tierra." Ezequiel 37:9, revive los huesos en el valle: "Entonces el Señor me dijo: "Así habla el Señor: Ven, espíritu, ven de los cuatro vientos, y sopla sobre estos muertos para que revivan'.".

- **Relacionalidad, comunidad, inteligencia emocional, humanización**

Las dimensiones humana, social, e inteligencia emocional, son cruciales para un líder: el Liderazgo de Servicio y el Liderazgo Carismático promueven valores humanos, una actitud humana positiva con respecto a los demás, capaces de tener sensibilidad y empatía por las personas, escucharlas, valorarlas, empoderarlas, ayudarlas a desarrollar sus competencias para tener éxito, a superar obstáculos, buscar crear relaciones de confianza, preocuparse por sus necesidades, generando los mejores comportamientos, la más alta performance, y satisfacción laboral. Los líderes deben ser capaces de construir capital social, dentro de la organización y en las comunidades en las que interactúa: redes sociales, relaciones, comportamientos que promueven la cooperación, una cultura de confianza, valores compartidos, comprensión mutua, que mantienen unida a la organización y facilitan el cumplimiento de sus objetivos.

Nuestra espiritualidad nos conecta con los demás, nos humaniza, llena nuestro corazón, nos da capacidad de amar.

Para el budismo, la meditación nos lleva a crear comunidad.

El amor, la relacionalidad, son el corazón de las enseñanzas de la Biblia: Eze 36:26 “Les daré un corazón nuevo y pondré en ustedes un espíritu nuevo: les arrancaré de su cuerpo el corazón de piedra y les daré un corazón de carne.” El libro de la Sabiduría Sa 1:7 “El espíritu del Señor llena la tierra y mantiene unidas todas las cosas”, lo hace con flexibilidad: “Me instruyó la Sabiduría, artífice de todas las cosas”. En ella hay un espíritu inteligente, santo, único, multiforme, sutil, ágil, perspicaz, sin mancha, diáfano, inalterable, amante del bien, agudo, libre, bienhechor, amigo de los hombres, firme, seguro, sereno, que todo lo puede, lo observa todo y penetra en todos los espíritus: en los puros y hasta los más sutiles. La Sabiduría es más ágil que cualquier movimiento; a causa de su pureza, lo atraviesa y penetra todo.”

La Biblia promueve amor:

Deuteronomio 6:5: Ama al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma y con todas tus fuerzas. Mateo 22:37-39: “Jesús respondió: “Ama al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma y con toda tu mente. Este es el primero y el más grande de los mandamientos. Y el segundo es semejante a este: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”. Juan 13:34-35: “Un mandamiento nuevo os doy: que os améis unos a otros. Como yo os he amado, que también os améis unos a otros. En esto conocerán todos que sois mis discípulos, si tenéis amor los unos por los otros”. 1 Juan 4:9-10: “En esto se mostró el amor de Dios para con nosotros: en que Dios envió a su Hijo unigénito al mundo para que vivamos por medio de él. En esto consiste el amor: no en que nosotros hayamos

amado a Dios, sino en que él nos amó y envió a su Hijo como víctima de expiación por nuestros pecados". Juan 15:13: "Nadie tiene mayor amor que este, que uno ponga su vida por sus amigos". Juan 15:9-11: "Como el Padre me ha amado, así también yo os he amado. Permaneced en mi amor. Si guardáis mis mandamientos, permaneceréis en mi amor, así como yo he guardado los mandamientos de mi Padre y permanezco en su amor. Os he dicho esto para que mi gozo esté en vosotros y vuestro gozo sea completo". Juan 15:12-13: "Este es mi mandamiento: que os améis unos a otros, como yo os he amado. Nadie tiene mayor amor que este, que uno ponga su vida por sus amigos".

- **Poder de transformación, de creación, de sanación, de ejecución de acciones sociales**

El Liderazgo Carismático inspira y energiza a los miembros de la organización. El Liderazgo Transformacional también promueve un ideal que inspira y energiza, estimula intelectualmente y considera a cada miembro de la organización, promoviendo procesos de cambio, de mejora. El Liderazgo Transformacional es un proceso que promueve el capital humano, mayor conciencia, mejor capacidad cognitiva, mejor conocimiento organizacional, una mayor eficiencia y el éxito organizacional. El Liderazgo Transformacional promueve el capital de procesos, inspira a la organización, la motiva, entusiasma, generando una mejor performance. Promueve capital social, mejor inteligencia emocional, organizaciones orgánicas capaces de relacionarse, escuchar y entender al entorno, mejor capacidad de creación de comunidad, de equipos de trabajo, de mejor integración social, ciudadanía corporativa, promueve valores superiores, promueve una cultura de ética, de confianza, promueve responsabilidad social, acción social, dándole sentido a la organización, a las personas involucradas, generando satisfacción personal, lealtad, compromiso. Promueve el capital de renovación, una organización resiliente, adaptable, creativa, confiable, capaz de asumir riesgos, integrada, honesta, sincera, capaz de aprender, potenciando a cada individuo. Liderazgo Transformacional es un proceso que se inicia con un ideal, una visión de un futuro mejor, que genera una misión, valores, energía, que inspira a los individuos, creando equipos de líderes, que toman decisiones y llevan a la transformación, innovación, creatividad, que mejoran la realidad.

Para el budismo, la meditación nos enseña a vivir con virtudes.

Como plantean Isaías 61, Lucas 4: "El Espíritu del Señor está sobre mí. Él me envió a llevar la Buena Noticia a los pobres, a anunciar la liberación a los cautivos y la vista a los ciegos, a dar la libertad a los oprimidos y proclamar un año de gracia del Señor".

Construyendo discernimiento. Construyendo un hombre nuevo y una nueva sociedad.

Como plantea Joseph Kentenich [54], la vivencia religiosa penetra al fondo del alma humana. La vivencia religiosa es aceptar y elaborar afectivamente las verdades religiosas.

Kentenich plantea que la verdad penetra hasta la afectividad, es elaborada hasta que capte y penetre toda la afectividad, el corazón (Gemüt), y con ella a todo el hombre.

Por ejemplo, no es lo mismo saber que Dios existe que crear con Él un vínculo afectivo. El corazón, el afecto, unifica e integra a toda la persona, a su capacidad creadora, transformadora; no es solo aceptar una idea, sino que es involucrar a la totalidad de la persona.

Y esto impacta en dos mundos: por un lado el mundo de nuestra religiosidad, por ejemplo, para los cristianos, el compartir los sentimientos de Jesús, que es Dios y hombre, o sea, entiende y se comunica con nuestra humanidad, con nuestro corazón; y por otro lado el mundo de nuestras vidas, nuestros afectos, nuestros hijos, nuestros trabajos pasan a recibir nuestra religiosidad, la paternidad de Dios ilumina nuestra paternidad con nuestros hijos y con todos los que son parte de nuestras vidas, lo que aprendemos de Dios lo practicamos en nuestra vida diaria.

Para los cristianos, además del corazón que surge de la paternidad de Dios, se agrega la maternidad de la Virgen María.

Esa paternidad y maternidad espiritual que recibimos nos ayudan a ser padres, a dar un orden a la sociedad, una unidad, un corazón, un poder creador. Y nos enseñan un equilibrio, un enriquecimiento en los roles de la paternidad y maternidad.

Como planteaba Kentenich en 1950, “el poder paternal se modera por la abnegación maternal, el despotismo paternal por la humildad maternal, la presión paternal por la producción es complementada por la actitud maternal interior y humilde y por la alegría permanente, la nerviosidad paternal es moderada por la paciencia maternal, por el sacrificio y la entrega de sí misma. La maternidad tiene una función cobijadora, profunda y total, frente al padre. El padre puede lucubrar y elaborar grandes cosas con sus pensamientos e ideas creadoras, con su flujo de ideas, pero estos grandes pensamientos son cobijados en el corazón femenino. El hombre necesita el corazón de la mujer y de la madre también para su capacidad pensante creadora, y más aún

[54] Kentenich, Joseph. Que surja el hombre nuevo. Una psicopedagogía religiosa.

para su trabajo formativo. Por eso, él quiere aparecer como reformador; necesita una legión de nobles mujeres. Los hombres pueden pensar y planear. La mujer acoge estos grandes planes en su corazón, en su vida, y está dispuesta a darlo todo para realizarlos. La autoridad paternal experimenta una distensión, un apaciguamiento por el influjo moderador, por el influjo servicial y bondadoso de la mujer. El espíritu de dominio es suavizado por el amor, así como, al revés, si se trata de la complementación de la mujer, la blandura y la delicadeza de la estructura femenina son coronadas y complementadas por la fuerza, la seguridad y la firmeza del hombre."

Esto lleva a una nueva sociedad.

"El camino a la familia natural pasa por la madre. Ella es la que toma en sí toda la vida del niño, también la vida inconsciente del niño. Ella es la que está formando ya la vida inconsciente del hijo cuando está en su seno. Ella es también la que guía al hijo hacia el padre. El niño no sabe quién es su padre. Es tarea de la madre llamar la atención del niño hacia el padre por su dependencia de él; es tarea de ella dibujar y pintar la imagen del padre en forma sencilla y clara, porque la madre se inclina en su vida ante el padre en sencilla dependencia y asequibilidad. El niño es formado por una tal experiencia materna y avanza a una profunda vivencia del padre."

"Si existe una vivencia real, noble y natural del padre, de la madre, la vida espiritual subconsciente, instintiva, del hijo tendrá una buena predisposición. Si un hijo está realmente vinculado a su padre, el corazón, la afectividad, el subconsciente son marcados por una seguridad instintiva de la vida espiritual. Si hay una vivencia real de hijo y madre, el corazón es marcado por la vivencia de estar cobijado. Esto es de gran importancia para los hombres en tiempos tan confusos, tan desamparados y tan inseguros. Según la ley de la transmisión de afectos, semejante seguridad instintiva es transmitida a Dios Padre, un cobijamiento instintivo a la santísima Virgen y por eso de nuevo a Dios."

En casos donde una persona no jamás haya tenido una vivencia filial que le haya captado el subconsciente, porque jamás experimentó naturalmente una verdadera paternidad o maternidad, es posible que, más tarde, en la vida propia, al regalar amor paterno o materno a hijos espirituales o propios, pueda experimentar en estos hijos vitalmente la filialidad. Experimenta una paternidad y maternidad que despierten y se sumerjan hasta la vida inconsciente, y además experimenta la filialidad en los otros. De esta manera, puede despertarse en mí el instinto filial y ser proyectado a Dios. Si anteriormente era hijo sólo intelectualmente, ahora por esta vivencia complementaria brota en mí la filialidad instintiva, como hombre maduro. La Virgen es la personificación de la

apertura frente a lo divino: "he aquí la esclava del Señor" (Lc 1,38), nos abre el camino a nuestra apertura a lo divino, a valores sobrenaturales, a una sana disposición natural.

La paz mundial

La paz mundial es el resultado de nuestra capacidad para conectar con Dios y experimentar su presencia de amor en nuestras vidas. Esto promueve la paz interior, el amor, el perdón, la compasión, la construcción de la comunidad, la integración social, la regla de oro y la eliminación de las emociones perturbadoras.

La paz mundial es el resultado de construir nuestra relación con Dios, colaborando con su creación, transformando la realidad y haciendo que esta sea más beneficiosa para la humanidad, mediante la construcción de una vida comunitaria y la realización de acciones sociales.

Roy Weatherford[55] sostiene que la paz es multifacética. La paz mundial comienza como un ideal liderado por las religiones mundiales que promueven una familia humana.

Walter Sharp[56] se centra en el papel de las religiones, que conducen a la paz mundial al promover la paz interior, el amor, el perdón, la compasión, la creación de comunidades, la integración social, la regla de oro y la eliminación de las emociones perturbadoras.

[55] Weatherford, Roy. *World Peace and the Human Family*. Routledge. Nueva York. 2002.

[56] Sharp, Dr. Walter Gary. *Democracy and Deterrence. Foundations for an Enduring World Peace*. Maxwell Air Force Base. Air University Press. 2008.

Capítulo 5. Construyendo la dimensión relacional

Incorporando conciencia, comunidad, en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere relaciones, comunidad.

Este capítulo introduce la quinta dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión relacional, para tomar decisiones considerando a la sociedad.

Cuando durante nuestros días introducimos el hábito de la contemplación, nos conectamos con internamente con nosotros mismos y con los demás, creamos relaciones, construimos comunidad, y compromiso social.

La búsqueda de la excelencia que plantea el Marco de Excelencia Baldrige promueve la cuarta capacidad del liderazgo: el poder de crear relaciones, comunidades, equipos de líderes, comunicarse, motivar, promover el compromiso social.

Los valores del Marco de Excelencia Baldrige involucran a la comunidad de varios modos: aprendizaje y agilidad organizacional, excelencia orientada al cliente, valoración de las personas, enfoque en los resultados sociales, comportamiento ético, transparencia, enfoque en el éxito.

El Marco de Excelencia Baldrige promueve la integración, abordando requisitos de rendimiento relativos a clientes, productos, mercados, procesos, planes de acción y objetivos de toda la organización, así como los elementos del proceso.

Construyendo relaciones y comunidades, el cuerpo organizacional del discernimiento

La contemplación nos ayuda a construir relaciones porque nos permite percibir y conectarnos con los demás, comprenderlos y generar sentimientos, emociones y empatía.

En inglés, la palabra conciencia es sinónimo de mindfulness, mente plena; tener conciencia es tener nuestra mente plenamente inmersa en la realidad.

La fenomenología plantea que cada acto de conciencia que realizamos es siempre “conciencia de algo” o “de otro”. La conciencia nos hace relacionales: la conciencia genera intersubjetividad, construye relaciones, integra familias, parejas y amistades, ayuda a las personas a salir del aislamiento, promoviendo humanismo, integración y armonía social.

Cada fenomenólogo destaca cómo nuestra conciencia nos lleva a crear relaciones, a construir comunidad. Husserl proporciona herramientas para ayudar a las personas a comunicar percepciones, sentimientos, lenguaje y símbolos. Bouyer, Stein y Buber buscan conectar a la persona con los demás, fomentando la empatía, el diálogo y el encuentro. Von Hildebrandt destaca el papel central de nuestro corazón. Heidegger y Gadamer estudian cómo construimos significados, comprensión existencial compartida. Scheler realza la creación de valores superiores, la bondad, la belleza y la justicia. Wojtyla realza el valor de la persona que conduce a la acción social. Fabro enfatiza cómo la conciencia conduce a la transformación social. Levinas plantea la ética basada en la sensibilidad. Arendt muestra cómo la conciencia conduce a la integración social, la armonía humana, la paz mundial.

Construimos comunidad cuando compartimos nuestras vidas como un camino hacia la trascendencia. Construimos comunidad cuando descubrimos el valor de las personas, cuando compartimos valores superiores. Construimos comunidad cuando vivimos en la presencia de Dios, lo que nos lleva a amar al prójimo y colaborar con la creación, construyendo un mundo mejor buscando el bien común. El dharma hinduista promueve una sociedad basada en la espiritualidad, la sabiduría, los deberes, el autocontrol y la armonía. La sangha budista promueve una organización social basada en la lectura, la meditación, la regla monástica y los roles sociales. El taoísmo promueve la armonía, la conexión con el universo, la integración humana. El confucianismo promueve la creación de relaciones. La Biblia promueve una misión comunitaria, resumida en Isaías 61:1-3 y Lucas 4:18-19, “El espíritu del Señor Dios está sobre mí, porque el Señor me ha ungido; me ha enviado a traer buenas noticias a los afligidos, a vendar a los quebrantados de corazón, a proclamar la libertad a los cautivos, la liberación a los prisioneros, a anunciar un año de gracia del Señor y un día de vindicación por parte de nuestro Dios; a consolar a todos los que lloran”. El cristianismo promueve el modelo comunitario de la Trinidad.

Los líderes necesitan construir relaciones, equipos, comunidades, comunicar y compartir visiones y misiones, promover el liderazgo en toda la organización; las relaciones y la comunidad ayudan a encontrar el sentido de la propia vida, a reducir el sufrimiento, a profundizar en el discernimiento, promueven la transformación, la curación y las acciones sociales.

La pertenencia a una comunidad y la creación de comunidad son dos dimensiones claves para construir discernimiento. En el momento de tomar una decisión, la dimensión relacional enriquece y humaniza al discernimiento. Conocer a la gente que nos rodea, nuestras familias y amigos,

nuestros clientes, conocer sus realidades, sus sentimientos, sus necesidades, construye nuestro discernimiento. Conocer a los equipos que trabajan con nosotros, sus ideales, sus valores, su religiosidad, construye nuestro discernimiento.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento se apoya en nuestra relacionalidad, la que nos lleva a tomar decisiones que consideran a la comunidad, en línea con el Marco de Excelencia Baldrige.

Nuestro discernimiento construye relaciones que nos ayudan a construir **capital intelectual**: capital humano, conocimiento compartido de la organización; nos ayudan a construir capital social, comportamientos, instituciones, compromiso, confianza y estado de derecho; las relaciones nos motivan y nos permiten construir equipos para innovar y ejecutar operaciones, construyendo capital de renovación innovando para la transformación y acción social, y capital de proceso haciendo lo mejor para la sociedad.

Nuestro discernimiento promueve una **cultura de liderazgo** al compartir ideales y valores, compartir decisiones hacia el bien común, integrar y armonizar a la sociedad, mejor que las culturas individualistas y colectivistas.

La paz mundial es el resultado de nuestras relaciones, sentimientos, valores y amor, promoviendo la integración, el compromiso y la armonía social. La paz mundial es el resultado de la interdependencia económica, cultural y medioambiental.

Primer aprendizaje experiencial. Coach Gary Gaines. Uniendo y potenciando a un equipo de fútbol.

Como aprendizaje experiencial, el lector puede ver un fragmento de la película “Friday Night Lights” en https://www.juanpablostegmann.net/ y reflexionar sobre cómo el coach Gary Gaines logró unir y potenciar a un equipo de jóvenes jugadores de fútbol, que había experimentado problemas interpersonales, promoviendo la conexión humana entre los jugadores, la sensibilidad, el contacto entre sus corazones, construyendo compromiso social:

> “Para mi ser perfecto no se trata de ese marcador de ahí fuera. No se trata de ganar. Se trata de ti y de tu relación contigo mismo y con tu familia y tus amigos. Ser perfecto se trata de poder mirar a tus amigos a los ojos y saber que no los defraudaste porque les dijiste la

verdad, y esa verdad es, que hiciste todo lo que pudiste, no había nada más que pudieras haber hecho. ¿Puedes vivir ese momento lo mejor que puedas con ojos claros y amor en tu corazón, con alegría en el corazón? Si pueden hacer eso, caballeros, entonces, son perfectos.

Quiero que os toméis un momento y quiero que os mireis a los ojos. Quiero que se pongan el uno al otro en sus corazones para siempre. Porque para siempre está a punto de suceder aquí en sólo unos minutos. Chicos, mi corazón está lleno, mi corazón está lleno."

Segundo aprendizaje experiencial: las epistemologías unen o dividen a la sociedad

Imaginemos que estamos en un auditorio lleno de gente. Uno muestra una manzana y pregunta al público presente, cada uno, qué es lo que ve. Un economista puede ver un producto económico sujeto a la oferta y la demanda. Un poeta, un trozo de vida. Un filósofo, un ser con sustancia y accidentes. Un científico un conjunto de tejidos y moléculas. Una persona hambrienta puede ver algo para comer. Vivimos en un mundo diverso. Nos podemos imaginar qué lío se armaría si uno hace una pregunta más compleja.

Entonces, ¿qué es una manzana después de considerar tantas percepciones diferentes?

El empirismo no tiene forma de articular perspectivas que no sean empíricas. El idealismo subjetivo no puede articular la información caótica; es incapaz de captar la riqueza de la realidad. El empirismo y el idealismo condenarían a las personas al aislamiento, a la desintegración social, al relativismo, al fanatismo, a los conflictos. Ambos empobrecen los puntos de vista de las personas porque se basan en una percepción limitada de la riqueza de la realidad.

El realismo, enriquecido con la fenomenología, entiende que la realidad es múltiple y que se manifiesta a través de diferentes fenómenos. Cada persona puede percibir los fenómenos de forma diferente, por lo que unos advertirán mejor unos aspectos de la realidad que otros.

La fenomenología propone mecanismos para que las personas puedan integrar y armonizar sus percepciones para conocer la verdad. Establece canales de comunicación entre los individuos, propone medios como la contemplación, la intuición, los símbolos, las metáforas, la hermenéutica, las analogías, los afectos, las emociones y la empatía. Aunque todos tengamos diferentes formas de percibir la realidad, podemos encontrar la manera de alcanzar una comprensión más profunda sobre ella.

La fenomenología postula que podemos recibir información múltiple sobre un mismo objeto y verlo según diversas perspectivas. Eso da pie a los diferentes puntos de vista que las personas podemos tener de ellos. Percibimos la realidad de diferentes maneras. Sin embargo, esos diversos fenómenos se refieren a la misma realidad; una persona puede separar la esencia de los accidentes, integrar los diferentes fenómenos y conocer la verdad.

Esto crea conocimiento colectivo y nos permite descubrir realidades más elevadas; crea relaciones y comunidad; produce transformaciones, sanación y acción social.

Esto acaba con el subjetivismo y el relativismo del empismo, y al radicalismo del idealismo subjetivo que aisla y confronta a la gente; abre la puerta a las verdades universales, a la capacidad de las personas para comunicarse, crear comunidades y compartir verdades. La radicalización de las ciencias llevó a eliminar todo conocimiento no factual o racional, como los valores, los significados, las emociones, los afanes y la subjetividad humana. Las intuiciones llevan a descubrir la esencia de las cosas; no importa quién perciba el objeto, la esencia es la misma, eliminando todo relativismo. Se puede suprimir lo irrelevante, descubriendo las esencias y los significados, lo bueno o lo malo, lo mejor o lo peor.

La gestión moderna se apoya en relaciones

La noción de “empatía”, introducida por la fenomenóloga Edith Stein, entró a formar parte de la ciencia moderna de la gestión, la ciencia del comportamiento organizativo y las teorías de la organización.

John Kotter explica cómo la gestión del cambio requiere el papel de los equipos, destacando la importancia de conectar a los equipos con el entorno, con las personas, de construir relaciones, de proponer una visión y estrategias, de comunicar esa visión, de generar éxito y de construir una cultura.

Jon Katzenbach habla de lo que hace que un equipo tenga éxito: riqueza de conocimientos, responsabilidad y compromiso.

En su famoso libro Images of Organization, Gareth Morgan explica cómo la antigua concepción de las organizaciones como máquinas —una concepción mecanicista—, evolucionó hace varias décadas hacia las organizaciones como organismos, sensibles al entorno y capaces de adaptarse,

a organizaciones como redes capaces de interactuar entre sí y trabajar coordinadamente, y organizaciones como cerebros capaces de crear ideas.

Según Morgan, la idea de las organizaciones concebidas como máquinas surgió a principios del siglo XX, porque se entendían como una extensión de la fabricación. La estandarización del trabajo, las rutinas y el conocimiento crearon, en la cima, comunicaciones verticales, que eran los patrones típicos de organización. Las organizaciones concebidas como organismos respondieron a la humanización de la gestión durante la década de 1950 y luego a la orientación del marketing en la década de 1960. La creación de conocimiento, la mejora de las comunicaciones, la motivación y la formación fueron las recomendaciones. Las organizaciones entendidas como cerebros se han popularizado en las últimas décadas a partir de la idea de que una vez que los ordenadores puedan hacer todos los trabajos rutinarios, la organización podrá crear nuevos conocimientos, tecnologías y productos.

La fenomenología promueve conciencia y relaciones, construyendo discernimiento

Según Sokolowski[57] "la doctrina central de la fenomenología es la enseñanza de que todo acto de conciencia que realizamos, toda experiencia que tenemos, es *intencional*: es esencialmente *conciencia de* o una *experiencia de* algo o de otro; toda nuestra conciencia está dirigida hacia los objetos, lo que vemos, lo que imaginamos, lo que recordamos, lo que juzgamos, está correlacionado con un objeto".

La actitud "contemplativa" es el núcleo de la fenomenología: cualquier persona puede llegar a la verdad, de forma natural, antes de cualquier implicación filosófica; las artes y las ciencias pueden añadir datos valiosos, pero al final, la persona se apoya en la contemplación, en el sentido común.[58]

Cornelio Fabro introduce una visión fenomenológica en la epistemología. Según Fabro "La función dominante en la vida cognitiva es la percepción, no la sensación; porque en la percepción fluyen la sensibilidad, la afectividad, la inteligencia según la convergencia plástica de la fuerza efectiva de la vida, y según la estructura de nuestra propia psique. La percepción indica la aprehensión

---

[57] Sokolowski, Robert. *Introduction to Phenomenology*. Cambridge (Reino Unido). Cambridge University Press. 1999.

[58] Husserl, Edmund. *Logical Investigations*. Londres. Routledge. 1970. p. 359.

inmediata de la existencia de un acto o de un objeto en el ámbito de una experiencia interna o externa.[59]

La percepción puede aprehender un objeto entero formado por múltiples partes, sus cualidades, orden y organización. La percepción no es solo pura sensación o puro pensamiento; es el ejercicio de la conciencia humana; produce una conciencia unificada. Como afirma Fabro, "se trata de la hipótesis más simple, pasando gradualmente de datos elementales dispersos e insignificantes, hacia la construcción de un todo dotado de estructura y significado".

Fabro introduce la fenomenología en el realismo, y junto con ello, todo el conocimiento humano, personal y comunitario.

La fenomenología promueve el discernimiento, crea conciencia y relaciones, humaniza a la sociedad.

Cada fenomenólogo[60] destaca cómo nuestra conciencia nos lleva a construir comunidad.

Husserl proporciona herramientas para ayudar a las personas a comunicar percepciones, sentimientos, lenguaje y símbolos.

Para Martin Buber[61] nos conectamos con el otro a través del diálogo, la comunicación y el encuentro; las relaciones humanas manifiestan una vida y conexión. La relación "yo-tú" expresa un encuentro entre dos personas, una "relación dialógica". Dos sujetos que experimentan una experiencia humana mutuamente enriquecedora se afirman individualmente y afirman al otro como seres completos; tanto el yo como el tú crecen en la relación. La relación dialógica permite un proceso dinámico de vida.

Para Martin Heidegger, somos miembros de una comunidad humana, que comparte experiencias y genera un impacto unos en otros, en una sociedad en diálogo. Las personas necesitan encontrar un sentido a su limitada existencia. Como miembros pertenecientes a una comunidad que comparte las mismas limitaciones, ansiedades de muerte, estados de ánimo, somos seres

---

[59] Fabro, Cornelio. *L' anima. Introduzione al problema dell' uomo*. Roma. Editrice del Verbo Incarnato. 2005, p. 32.

[60] Detmer, David. Phenomenology explained, from experience to insight. Open Court Publishing Company. 2013. Chicago. Illinois.

Sokolowski, Robert. Introduction to phenomenology. 1999. Cambridge University Press. Cambridge. U.K.

[61] Martin Buber. *Ich und Du (I and Thou).* 1923. Translated by Ronald Gregor Smith. T $ T Clark. 1937. Edinburgh. https://archive.org/stream/IAndThou_572/BuberMartin-i-and-thou_djvu.txt.

relacionales.[62] Somos seres históricos y sociales, seres en el mundo, que compartimos la experiencia de ser, existimos con otros; estamos involucrados y comprometidos con otras vidas. Estamos en un camino para encontrarnos a nosotros mismos, para encontrar la verdad. [63] Esto fomenta una actitud relacional y tolerante, una sociedad en diálogo, que acepta las diferencias como un camino hacia la verdad.

Para Dietrich Von Hildebrand, el corazón es la voz del alma personal, la raíz de toda afectividad, la empatía. Los valores son la fuerza unificadora que construye comunidades, son el deseo de darse al otro, de buscar su felicidad, de participar en su bondad, el amor produce alegría, deleite, vulnerabilidad.[64] El hombre verdaderamente afectuoso se preocupa por el bien del otro. El amante quiere llenar el corazón de la persona amada. El subjetivista se preocupa solo de sí mismo. El objetivista tiene un concepto utilitario del afecto.

Para Edith Stein[65] la conciencia fomenta la empatía, construye comunidad. El sufrimiento fomenta la compasión, el sentir el dolor de los otros en su vulnerabilidad. La empatía es un fenómeno social, ético y estético que lleva a las personas a experimentar las vivencias de otro sujeto para sentir directamente el dolor ajeno, eliminando el subjetivismo e individualismo modernos. ¿Cómo es posible construir una comunidad? Aunque la conciencia del ego está aislada, puede formar una comunidad con otros egos a través de la empatía. Una persona puede sentir y comprender las experiencias de otra persona, conociéndola y uniéndose a sus sentimientos.

Hannah Arendt introduce una nueva dimensión de la fenomenología: la dimensión pública como nacer, estar atrapado en el mundo y la experiencia del "entre", lo público. Ella era consciente de cómo este mundo público puede ser manipulado por el gobierno, por las organizaciones públicas, por algunas personas. La fenomenología, en su visión, conduce a la integración social. Promueve las relaciones humanas, un retorno al mundo, hacia un mundo en paz. Por el contrario, el aislamiento y la atomización conducen, para ella, a la masificación y al totalitarismo.

---

[62] http://braungardt.trialectics.com/philosophy/20th-century/martin-heidegger-1889-1976/

[63] Heidegger, Martin. *¿Qué es la metafísica?* Buenos Aires. Siglo Veinte. 1970. Conferencia inaugural del 24 de julio de 1929 en el Aula de la Universidad de Friburgo de Brisgovia, https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/110060/urrutia_c2.pdf?sequence=3&isAllowed=y

[64] von Hildebrand, Dietrich. *The Art of Living*. Proyecto Hildebrand. Ohio. 2017.

[65] Stein, Edith. On the Problem of Empathy. ICS Publications. 1989. Washington D.C.

Stein, Edith. Letters. https://www.catholicculture.org/culture/library/view.cfm?recnum=568

Stein, Edith. Edith Stein: Essential Writings. Orbis Books. Maryknoll. 2002. New York. p.131.

Según Emanuel Levinas, la ética se basa en las relaciones, en el rostro humano, en la expresión, en el encuentro humano, en la integración, en la sensibilidad, en los pilares de la ética del otro, en la bondad, la responsabilidad y la justicia del sujeto que conoce, en la expresión lingüística de la identidad personal. El rostro conecta a una persona con otra, expresando lo que el otro necesita, la desnudez, la sensibilidad.[66] Esto provoca la bondad del sujeto conocedor, su libertad y su responsabilidad. Este es el resultado de la expresión: produce la sensibilidad y el comportamiento ético. Genera el lenguaje; sus diferentes expresan las diferencias, los puntos en común; el lenguaje expresa lo que cada persona es, su esencia, la esencia del mundo que cada persona comunica.

Karol Wojtyla sufrió en carne propia las invasiones nazi y soviética en Polonia, época en la que tuvo que trabajar duro en una cantera y en la fábrica química de Solvay, en donde sufrió tres accidentes, fue atropellado por un tranvía y camiones, se escondió y escapó a duras penas mientras varios miles a su alrededor eran asesinados. Jan Leopold Tyranowski, amigo y mentor de Wojtyla, era laico, contable de profesión, que se convirtió en un *staretz*, un guía espiritual. Tyranowski introdujo a Wojtyla en la profunda espiritualidad de Juan de la Cruz, rica en simbolismo, de corte fenomenológico. Wojtyla recibió una formación tomista. Sin embargo, siguió un camino diferente, basado en "el testimonio de la experiencia", como escribe en la introducción del libro *La fe según San Juan de la Cruz*, en donde traza su evolución como pensador. Sin utilizar terminología técnica, se apoya exclusivamente en la experiencia y la práctica,[67] tiene una orientación mística. Su formación le llevó a fusionar el tomismo con la fenomenología de Scheler y la espiritualidad de Juan de la Cruz.[68]

Construyendo discernimiento. El valor de la realidad social.

Según Luis María Etcheverry Boneo, la realidad social es aquello que en la persona surge a partir de su aptitud para vivir socialmente, de su indigencia de vida social, de su apetencia de vida social, de la que surge una cantidad de realidades nuevas.

---

[66] Levinas, Emannuel. *Totality and Infinity*: *An Essay on Exteriority*. Pittsburgh. Duquesne University Press. 1969. p. 199.

[67] Wojtyla, Karol. *La fe según San Juan de la Cruz*. Madrid. Biblioteca de autores cristianos. 1997.

[68] McLean O.M.I., George F. Karol. «Wojtyla's Mutual Enrichment of the Philosophies of Being and Consciousness» en *Karol Wojtyla's Philosophical Legacy*. Washington. The Council for Research in Values and Philosophy. 2008, p. 71.

Las personas se conocen, se aman, aportan su vocación, su capacidad de servicio, de acción social, creando agrupaciones, comunidades, sociedades, donde cada uno colabora con sus funciones.

La persona en sociedad se desarrolla mejor que en forma individual. En primer lugar, porque muchas virtudes, muchas capacidades, no se ponen en ejercicio sino en la vida social. En segundo lugar, porque lo que tiene cada persona de distinto, de diverso, su vocación personal, su "participación" de las perfecciones de Dios, no la ejercita sino cuando existe vida social. En tercer lugar, para los cristianos, la vida social es una manifestación de una realidad que existe en Dios, que es social.

La persona en sociedad se desarrolla mejor que en forma individual: la vida en sociedad perfecciona a cada individuo, no podemos crear nuestra familia si no tenemos una pareja; perfeccionando el mundo exterior, la naturaleza.

La paz mundial

La paz mundial es el resultado del capital social, de nuestras relaciones, sentimientos, valores y amor, promoviendo la integración, el compromiso y la armonía social.

Roy Weatherford[69] considera que la paz mundial se promueve mediante la interdependencia. Desde este ángulo, el discernimiento fomenta la conectividad, los valores y las relaciones que a su vez generan:

- Interdependencia económica, globalización, empresas multinacionales, integración económica.
- Interdependencia cultural, por la cultura global, la internacionalización del inglés como lengua mundial, la ciudadanía global (música, alimentos, la ropa, los coches, tecnología y comunicación), el intercambio de conocimientos, la educación global y los medios sociales.
- Interdependencia medioambiental, sostenibilidad global.

[69] Weatherford, Roy. *World Peace and the Human Family*. Routledge. Nueva York. 2002.

Sharp resume el enfoque liberal: «Creen que la existencia de una armonía básica de intereses y la cooperación económica entre las naciones minimizarían la incidencia de las guerras». Uno de los principales principios de los liberales clásicos era el sufragio universal, ya que creían que el pueblo podía destituir a cualquier gobierno con inclinaciones beligerantes».[70]

[70]Sharp, Dr. Walter Gary. Democracy and Deterrence. Foundations for an Enduring World Peace. Maxwell Air Force Base. Air University Press. 2008.. p. 23.

Capítulo 6. Construyendo la dimensión personal nuestro discernimiento

Incorporando nuestra interioridad en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere que nos contactemos con nuestra interioridad.

Este capítulo introduce la sexta dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión personal, cómo nos relacionamos con los demás, para tomar decisiones considerando nuestra interioridad, nuestras emociones.

Cuando introducimos el hábito de la contemplación en nuestras vidas, nos conecta con nosotros mismos, con nuestra propia interioridad, emocionalidad, con nuestra historia personal, fortalezas y debilidades, con el modo como nos conectamos con los demás.

La búsqueda de la excelencia que plantea el Marco de Excelencia Baldrige incorpora dos dimensiones.

La primera es la mejora continua, la que promueve: autoevaluación con el fin de identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora; evaluación comparativa para comparar el rendimiento con el de otras personas u organizaciones; y plan de mejora continua para abordar las deficiencias detectadas y aplicar mejoras basadas en los resultados de la evaluación.

La segunda es la integración: invita a integrar procesos, a coordinar enfoques, estrategias, a tener una visión sistémica de la gestión, promoviendo la integración. El corazón de una organización por procesos es justamente la integración para lograr eficiencia, agilidad, compromiso, comunicación. Promueve que todas las partes de una organización trabajen juntas, en equipo, colaborando entre todos, hacia la excelencia. Promueve alinear visiones, misiones, organizaciones, estrategias, procesos y métricas para analizar resultados.

Estas dos dimensiones nos invitan a incorporar nuestra interioridad.

Primero, para conocernos internamente, por qué actuamos como actuamos, analizar si tomamos ciertas decisiones en forma sana o como una compulsión, lo que nos invita a conocernos, para asegurar una correcta toma de decisiones, como una parte crucial del discernimiento.

Segundo, para saber cómo nos relacionamos, verme a mí en relación con los demás, cómo nuestra relacionalidad impacta en nuestra toma de decisiones.

Conociendo nuestra interioridad y nuestra relacionalidad para tomar decisiones con discernimiento

¿Quiénes somos, qué nos lleva a tomar ciertas decisiones, lo mejor de nosotros o nuestras zonas obscuras?

Cuando tomamos decisiones, ¿nos apoyamos en la cabeza, en la razón, en la mente, con el riesgo de desconectarnos de la realidad? ¿Nos apoyamos en el corazón, en las emociones, los sentimientos, los afectos, las amistades, las relaciones, con el riesgo de vivir en la ambigüedad? ¿Nos apoyamos en nuestros instintos, vísceras, en el estómago, en nuestros impulsos, en nuestro deseo de supervivencia, en nuestro poder, en nuestras ansias de controlar, con el riesgo de no buscar el bien común en nuestras decisiones?

¿Somos realmente libres de hacer el bien o nuestras compulsiones nos controlan? ¿Qué obstáculos hay dentro de nosotros para tener un discernimiento sano? ¿Cómo podemos superar los obstáculos al discernimiento?

Este capítulo completa los procesos de discernimiento de los capítulos anteriores. El conocimiento y las virtudes deben involucrar el conocernos internamente; la trascendencia, valores y religiosidad deben reconocer nuestra realidad interior; nuestra relacionalidad está impactada por factores que impactan en nuestras relaciones.

El discernimiento ayuda a tomar decisiones incorporando la totalidad de la persona, nuestras emociones.

San Ignacio de Loyola presenta sus Reglas de Discernimiento como parte de sus Ejercicios, reflejando una visión elaborada y profunda del discernimiento.

De acuerdo con San Ignacio, cuando tomamos una decisión podemos sentirnos bien o mal, podemos sentir consolación o desolación, y ese estado de ánimo puede usarse como un criterio de discernimiento.

La consolación es un sentimiento positivo, integrador; nos llena interiormente, nos da vida, nos conecta con los demás, nos da alegría y paz. La desolación es un sentimiento negativo, es desintegradora, nos sentimos confundidos, ansiosos, aislados de los demás, desesperanzados.

Pero la realidad es más compleja: una buena decisión puede no producir un buen estado de ánimo, y una mala decisión puede hacernos sentir bien, lo que nos lleva a la necesidad de entender nuestras emociones para estar seguros de que estamos tomando la decisión correcta a pesar de que nuestras emociones nos confundan.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento promueve la integración, la autoevaluación, la comparación con estándares superiores, como plantea el Marco de Excelencia Baldrige.

Nuestro discernimiento ayuda a construir **capital intelectual**: capital humano con base en conocimiento personal y comunitario más rico; capital social tomando decisiones teniendo en cuenta el bien de cada persona y de la comunidad; capital de renovación, promoviendo transformaciones; capital de procesos buscando hacer todo lo mejor posible.

Nuestro discernimiento, conocerme a mí mismo, darme cuenta de cómo impactan en mis procesos de toma de decisiones, construye una **cultura de liderazgo**, clarifica la visión del futuro, nuestros ideales, asegura que actuemos con los valores adecuados, construye relaciones, proporciona un mecanismo de toma de decisiones realista y humano que promueve la transformación, sanación y acción social.

La paz mundial comienza en el alma humana, a partir de conocer nuestras zonas obscuras, para tomar decisiones que produzcan consolación, un sentimiento positivo, integrador, que nos llena interiormente, nos da vida, nos conecta con los demás, nos da alegría y paz, lo que conduce a la paz mundial.

Primer aprendizaje experiencial. El ciego Bartimeo realiza un ejercicio espiritual, construyendo discernimiento.

San Ignacio de Loyola explica el discernimiento para tomar decisiones como parte de sus Ejercicios Espirituales. San Ignacio desarrolló sus Ejercicios Espirituales como un camino para ejercitar y hacer crecer nuestra espiritualidad. Dentro de la dinámica de los Ejercicios Espirituales, surgen las Reglas de Discernimiento.

Para entender qué son los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, vamos a hacer un pequeño ejercicio espiritual. Nos apoyaremos en el pasaje del Evangelio del ciego Bartimeo:

> Mateo 10:46-53. Bartimeo, un mendigo ciego, estaba sentado junto al camino. Al enterarse de que pasaba, Jesús, el Nazareno, se puso a gritar: "¡Jesús, Hijo de David, ten piedad de mí!". Jesús le preguntó: "¿Qué quieres que haga por ti?" Él le respondió: "Maestro, que yo pueda ver". Jesús le dijo: "Vete, tu fe te ha salvado". En seguida comenzó a ver y lo siguió por el camino.

Los Ejercicios Espirituales nos invitan a entrar en la escena del Evangelio, ser parte de ella. Para ello recurre a la imaginación, como una herramienta para adentrarse en la realidad espiritual, emocional, para vivir la presencia de Dios, vivenciar su amor.

Para Ignacio, la imaginación es necesaria para profundizar y enriquecer la experiencia espiritual. Ayuda a usar los cinco sentidos junto con la imaginación, tomar conciencia, vivir emocionalmente, experimentar, mirar las expresiones, sentir lo que sienten los que forman parte de la imagen, para que nuestras intuiciones involucren no solo a la inteligencia, sino a toda la persona, sentimientos, empatía, una relación emocional con cada participante, amor, tristeza, alegría, toda mi persona está involucrada. Nos ayuda a contemplar, a entrar en el mundo de los demás.

Me imagino en el piso pidiendo limosna, agobiado por mis limitaciones, por mi discapacidad, sea emocional, social, laboral, económica, la que fuere. Medito en mí mismo, hoy, en que me siento limitado, vulnerable. Quiero superar mi limitación, quiero ser capaz de ver, de oír, de sentir. Me imagino a un grupo de gente que pasa caminando.

Allí está Jesús, quien pasa por mi vida. Lo veo a lo lejos y me angustia que siga de largo. Me imagino gritando con desesperación: "Señor, ten piedad de mí", un grito universal de toda la humanidad. Somos, fuimos creados frágiles y suplicamos a Dios que tenga misericordia de nosotros. Miro a Jesús a los ojos, como me impone sus manos y me cura. Empiezo a ver y decido seguirlo por su camino.

Este ejercicio lo podemos hacer con muchos pasajes bíblicos. Esto que acabamos de experimentar es una aplicación de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio y del discernimiento que es parte de los Ejercicios Espirituales.

Los Ejercicios Espirituales

De la misma manera que ejercitamos nuestro cuerpo cuando caminamos, corremos o hacemos gimnasia, ejercitamos nuestro espíritu cuando ejecutamos las dimensiones que discuten estos

capítulos. Los Ejercicios Espirituales de San Ignacio[71] nos llevan a conocernos, a conocer a Dios, a amarlo y a orientar nuestra vida personal en la búsqueda y conocimiento de su voluntad hacia una transformación personal.

La primera semana de los Ejercicios es un ejercicio de reflexión sobre nuestras vidas, los episodios que las han configurado, nuestros recuerdos, sentimientos, las experiencias positivas y dolorosas que hemos, nuestras fortalezas y limitaciones, el valor de su creación, la relación con Dios, su presencia en nuestras vidas, sus dones, su apoyo, su fidelidad. Así se inició su ejercicio el ciego Bartimeo, reconociendo su realidad, así como sus talentos y limitaciones.

La segunda semana nos enseña a conocer y seguir a Jesús. En contacto con Jesús, su misión, su vida, sus palabras, sus acciones, sus valores. Reflexionamos en las Escrituras para aprender a reconocer y amar a Jesús, lo que nos lleva a tomar decisiones para cambiar nuestras vidas. El ciego Bartimeo inicia su camino para seguir a Jesús.

La tercera semana meditamos sobre la Última Cena, la Pasión y la Muerte de Jesús. Vemos su sufrimiento y el don de la Eucaristía como la máxima expresión del amor de Dios. Es una salida del amor propio hacia el amor pleno a Dios. Nos identificamos con la vida y misión de Jesús y seguimos su llamada.

En la cuarta semana meditamos sobre la resurrección de Jesús, sus interacciones con sus discípulos y cómo nos prepara para la misión. Caminamos con Jesús resucitado y nos proponemos amarlo y servirlo de manera concreta en nuestra vida, en el mundo. Llegamos al secreto más extraordinario del misterio de Dios, la "contemplación para llegar al amor", a la alegría de amar, a gozar con Jesús de la nueva vida obtenida por el amor fiel.

El discernimiento Ignaciano en la toma de decisiones

¿Qué es el discernimiento para San Ignacio[72]?

---

[71] Loyola Press. http://www.ignatianspirituality.com/making-good-decisions/discernment-of-spirits.

Arroyo, Jesus. *La transformación del yo en la dinámica de los Ejercicios Espirituales: Etapas de un proceso*. Psicología y Ejercicios Ignacianos. Editado por Carlos Alemany, José Antonio García-Monge. Editorial Sal Terrae. 1997. Bilbao. Spain.

[72] Arzubialde S.J., Santiago. *Ejercicios Espirituales de S. Ignacio, Historia y Análisis*. Ediciones Mensajero, Sal Terrae. 2009. Bilbao. Spain.

Lonsdale, David. *Listening to the Music of the Spirit: The art of discernment.* Ave Maria Press. 1992. Notre Dame, Indiana.

Nuestra vida nos plantea en forma constante elecciones entre dos caminos: uno lleva a una vida plena y verdaderamente humana, y el otro lleva a una dirección deshumanizante y destructiva. El discernimiento es nuestra capacidad de distinguir entre esos dos caminos.

Cuando tomamos una decisión, podemos sentirnos bien o mal. Podemos sentir consolación o desolación.

La consolación es un sentimiento integrador; nos llena el alma; nos sentimos más vivos y conectados con los demás, llenos de amor, alegría y paz. La desolación es desintegradora; nos llena de dudas, preocupaciones, inquietud, ansiedad; nos sentimos aislados de los demás en una densa oscuridad o confusión, duda, disgusto, sin fe, esperanza o amor.

Sin embargo, no es tan simple.

Podemos sentir consolación aunque tomemos una decisión mala y desolación aunque tomemos una decisión buena. Allí surge la necesidad de poder discernir qué decisión es la correcta, sea cual fuere nuestra emocionalidad.

El discernimiento que plantean los Ejercicios Espirituales de San Ignacio es un conjunto de reglas para poder interpretar cuáles de nuestros sentimientos llevan a una vida plena.

En la primera semana, San Ignacio plantea la primera parte de sus “Reglas de discernimiento” para entender la voluntad de Dios en nuestro proceso de crecimiento espiritual.

El ciego Bartimeo utilizó su discernimiento para reconocer sus limitaciones y pedir ayuda en su sanación personal para poder ver no solo físicamente, sino también espiritualmente.

En la segunda semana, San Ignacio plantea la segunda parte de sus “Reglas de discernimiento” que aplican a las semanas dos, tres y cuatro de los Ejercicios Espirituales, en nuestro proceso de iluminación personal: cuál es el mejor camino para seguir a Jesús en su misión.

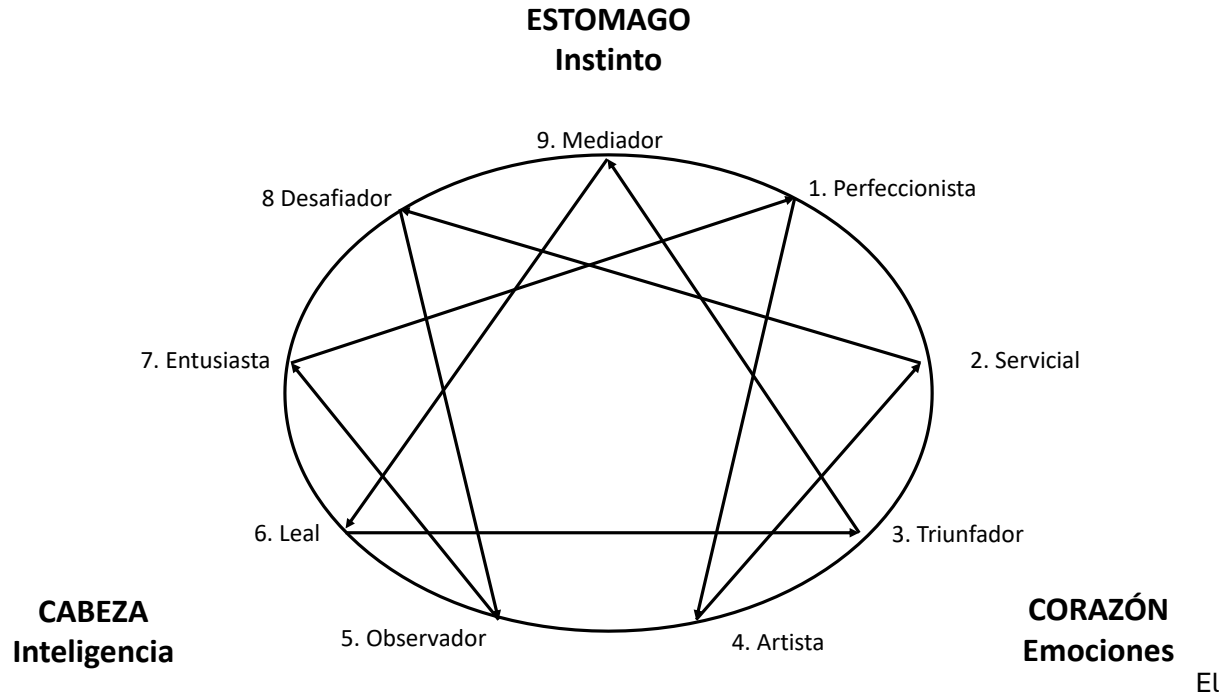
El ciego Bartimeo aplicó su discernimiento para decidir seguir a Jesús, nuevamente, para ver también con su Espíritu.

Para las personas religiosas, el discernimiento involucra nuestra relación con Dios, el vivir en la presencia de Dios y el querer construir una relación con Él colaborando en la construcción de un mundo mejor, de una sociedad mejor.

El Eneagrama como herramienta de discernimiento en la toma de decisiones

Varios autores prestigiosos recomiendan utilizar el Eneagrama para ayudarnos en nuestro discernimiento, para saber si nuestras decisiones llevan a una vida plena o a la destrucción. El Eneagrama conecta nuestro yo con los demás, con el mundo, con nuestra espiritualidad, nuestra conciencia, nuestros valores, nuestra psicología.

Tiene sus raíces en el islam, el judaísmo, el cristianismo, el taoísmo, el budismo y la antigua filosofía griega.



El

Figura 9. El Eneagrama.

El Eneagrama nos ayuda a reconocer nuestras virtudes y pasiones, nos ayuda a liberarnos de nuestras compulsiones, nuestras sombras, limitaciones e ilusiones; en definitiva, el Eneagrama nos ayuda a ser libres.

El Eneagrama nos ayuda a descubrir nuestro verdadero yo, quién soy, y mi falso yo, una máscara que he creado para vivir en el mundo, para conectar con los demás, para agradarles. El Eneagrama es como un espejo que me muestra quién soy.

El Eneagrama enseña que a lo largo de la infancia las personas viven experiencias diferentes que llevan a cada uno a moverse en direcciones distintas y a encontrar respuestas, soluciones, refugios diferentes. Algunas personas escapan o encuentran refugio en el corazón (emociones), otras en el estómago (instintos), otras en la cabeza (intelecto).

El Eneagrama nos ayuda a entender cómo tomamos decisiones. ¿Nos apoyamos en la **cabeza**, en la razón, en la mente, con el riesgo de desconectarnos de la realidad? ¿Nos apoyamos en el **corazón**, en las emociones, los sentimientos, los afectos, las amistades, las relaciones, con el riesgo de vivir en la ambigüedad? ¿Nos apoyamos en las **vísceras**, en el estómago, en nuestros impulsos, en nuestro instinto de supervivencia, en nuestro poder, en nuestras ansias de controlar, con el riesgo de no buscar el bien común en nuestras decisiones?

El Eneagrama nos ayuda a descubrir nuestros obstáculos para discernir, y cómo superarlos.

Presenta nueve estrategias para relacionarse con uno mismo, con los demás y con el mundo. Cada estrategia tiene un patrón diferente de pensar, sentir y actuar.

Segundo aprendizaje experiencial. Utilizando el Eneagrama para conocerme, saber quién soy, mis compulsiones y cómo superarlas.

Haremos un ejercicio para aprender más sobre nosotros mismos, identificándonos con algunos de los nueve tipos del Eneagrama[73] cómo nuestra historia nos llevó a ser quienes somos, nuestras compulsiones, cómo afectan a nuestro discernimiento, cómo afectan a nuestra forma de tomar decisiones.

1. Identificando nuestro tipo de personalidad

Para empezar este ejercicio, analizo cuál es mi tipo de personalidad.

---

[73] Bergin, Eilis y Eddie Fitzgerald. An Enneagram Guide: A Spirituality of Love in Brokenness. Nueva Inglaterra. Twenty Third Publications. 1995.

Richard Rohr. https://cac.org/daily-meditations/the-enneagram-an-introduction/#Types

Riso, Don Richard y Russ Hudson. The Wisdom of the Enneagram: The Complete Guide to Psychological and Spiritual Growth for the Nine Personality. Nueva York. Bantam. 1999.

https://cac.org/the-enneagram-an-introduction/#Types https://theenneagraminbusiness.com/development/enneagram-styles-and-discernment/

- El Tipo 1 es el “Perfeccionista”. Siento que mis padres me quieren si soy perfecto. Si me critican, me vuelvo resentido y sin humor. Aprendí a vivir según las expectativas de los demás.
- El Tipo 2 es el “Servicial”. Siento que mis padres me quieren si les ayudo y soy sensible con ellos. Debo adaptarme para satisfacer sus necesidades y ganarme su aprobación. Estoy dispuesto a sacrificarme para complacer a los demás.
- El Tipo 3 es el “Triunfador”. Siento que para ganarme la atención de mis padres debo hacer que se sientan orgullosos de mí, teniendo el mejor rendimiento, éxito, logro para que puedan identificarse conmigo.
- Tipo 4, el “Artista”. He perdido a uno de mis padres o me he sentido abandonado. Tengo poca alegría porque la gente me rechaza y me hace daño. No puedo contar con nadie, así que prefiero rechazar a cualquiera. Prefiero vivir en un país de fantasía.
- Tipo 5, el “Observador”. La pérdida de uno de mis padres, haber sufrido malos tratos, unos padres intrusivos me obligaron a replegarme en mí mismo. Mis padres lo saben todo de mí, por lo que siento vergüenza y terror de la gente. Prefiero vivir en el mundo de la mente, saberlo todo, pero perderme entre la multitud.
- Tipo 6, el “Leal”. Siento que mis padres me educaron con los diez mandamientos, lo que no se debe hacer, el hombre de la bolsa, con poco estímulo para tener éxito y baja autoestima. Aprendí a ser obediente, conformista y concienzudo y estar alerta ante cualquier peligro.
- Tipo 7, el “Entusiasta”. Una crisis familiar, como el desempleo de mis padres o la pobreza de la familia, me llevó a ser alegre, entusiasta, extrovertido, divertido, en movimiento, solo para huir de las miserias de mi vida. Solo recuerdo los buenos momentos para calmar mi dolor y acercarme a la gente.
- Tipo 8. el “Desafiante”. Con base en gritos, ira y vandalismo aprendí a dominar a mis padres. Puedo ser el jefe y dictar agresivamente las reglas de juego. Como imagino que toda la gente es como yo, no siento ninguna culpa. No me importan los sentimientos de los demás. Nunca diré “lo siento” ni me disculparé. Estoy listo para explotar cualquier debilidad o entrar en una pelea.
- Tipo 9, el “Mediador”. Siento que mis padres no se preocupaban por mí; preferían a mis hermanos o hermanas. No era lo bastante importante para que me quisieran; yo no valía la

pena. Lo compensé con exceso de televisión, comida, lectura. Me volví plácido, despreocupado, no molesto a nadie.

2. Las compulsiones de cada tipo de personalidad

Cada personalidad tiene sus compulsiones, patrones inconscientes y miedos que la impulsan, que dan forma a su comportamiento.

- El perfeccionista se siente obligado a seguir estándares altos, tiene miedo a fallar, lo que lo lleva a resentirse al no lograr esos estándares, y a ser crítico consigo mismo y con los demás.
- El servicial tiene orgullo y reclama sordamente la devolución de los favores. Tiene miedo a no ser querido. Necesita sentir que la gente lo necesita y lo quiere, aunque eso implique esforzarse demasiado por los demás, aun a costa de ser negligente consigo mismo.
- El triunfador puede sentir vanagloria y utilizar mecanismos poco éticos para tener éxito. Puede sentir que su valor depende del éxito, con miedo a ser despreciado si fracasa.
- El artista sentirá envidia por haber tenido una vida más triste, sentirse diferente, inferior a los demás, con miedo a ser rechazado, despreciado.
- El observador estará ávido de información, siempre más conocimiento y sabiduría. Puede estar desconectado de la vida, de sus sentimientos, de sus emociones.
- El leal vivirá con miedo de no pertenecer, de no estar alineado con el mundo social externo.
- El entusiasta sentirá glotonería por experiencias, siempre intentando planear nuevas experiencias para evitar el dolor, divertirse más y tener más gente alrededor.
- El desafiante vive la necesidad de ser fuerte, de tener más poder y control, no aceptando las debilidades propias o ajenas.
- El mediador perezoso busca la paz, evita los conflictos, posterga la resolución de problemas.

3. Los obstáculos para el discernimiento en cada personalidad

Nuestro discernimiento puede fallar como resultado de nuestras compulsiones. Es clave entender esto para tomar decisiones adecuadas.

- El perfeccionista puede ser rígido, inflexible o adaptable, intolerante, con dificultades para discernir.
- El servicial puede centrarse demasiado en las necesidades ajenas, en buscar la aprobación ajena, sin tomar conciencia de sus propias necesidades, descuidándose a sí mismo, a sus propias ideas e intuiciones, lo que puede impedir el discernimiento.
- El triunfador puede centrarse en objetivos de éxito personal, sin considerar valores superiores, lo que impide un correcto discernimiento.
- El artista puede tomar decisiones basadas en emociones, sentimientos, y no en razones o valores, llevando a decisiones incorrectas.
- El observador puede tender a intelectualizar, a desconectarse de las emociones personales o ajenas, a tomar decisiones con la cabeza y no con el corazón, lo que le impide ver la realidad en su totalidad, obstaculizando un discernimiento completo.
- El leal puede privilegiar la opinión de la autoridad, de la organización, puede tener miedo a expresar sus propias opiniones, bloqueando su discernimiento.
- El entusiasta puede tomar decisiones evitando conectarse con el dolor, ignorar la verdad, ignorar las consecuencias de sus decisiones.
- El desafiante puede basar sus decisiones en su necesidad de poder, de acumular poder, sin tener en cuenta necesidades y opiniones ajenas, sin importarle el impacto de las decisiones en las vulnerabilidades ajenas, empobreciendo su discernimiento.
- El mediador evita enfrentar los problemas, los conflictos, llevándolo a no resolver, a no tomar decisiones.

4. Como el Eneagrama ayuda a superar nuestros obstáculos para el discernimiento

Cada tipo de personalidad requiere un esfuerzo personal por reconocer nuestras compulsiones y superar los obstáculos para lograr discernimiento. Al tomar conciencia de ellas y comprender sus orígenes, podemos tomar decisiones más sanas.

- El perfeccionista debe aprender a vivir en un mundo imperfecto, a aceptar las propias imperfecciones, a ser más tolerante consigo mismo y con los demás, a relajar su rigidez,

aceptar cometer errores como parte de un proceso de aprendizaje y crecimiento, aceptar cierto grado de ambigüedad e incertidumbre como parte de la vida, como parte de pertenecer a organizaciones con diversidad.

- El servicial debe desarrollar su propia diferenciación, independizarse de los demás, valorarse a sí mismo, elevar la propia autoestima, valorar sus ideas, dejar de buscar la aprobación externa, considerar sus propios sentimientos y necesidades.
- El triunfador debe reconocer su propio valor, al margen de los éxitos o fracasos, al margen de la aprobación ajena, al margen de sus limitaciones, debe aprender de sus fracasos como parte de un aprendizaje y crecimiento.
- El artista debe aprender a fortalecer su emocionalidad, a disfrutar de su realidad, a vivir en el presente y no en un pasado triste o en un futuro que parece inalcanzable, a ver que todos tienen sus tristezas y vulnerabilidades.
- El observador necesita desarrollar más conexión interior y con el mundo exterior, conexión entre su intelecto, sus intuiciones, y sus emociones.
- El leal debe vivir en el presente para reducir las ansiedades sobre el futuro, debe desarrollar la confianza y seguridad en sí mismo, debe tener más coraje, aceptar riesgos, confiar en sí mismo, confiar en los procesos.
- El entusiasta debe vivir en el presente, aceptando el dolor, desarrollar su capacidad de reflexión, de paz interior, serenidad, y vivir de acuerdo con sus valores.
- El desafiante debe aprender a desarrollar empatía, a valorar a los demás, a incorporar sus juicios, a confiar en ellos, a no querer controlarlos.
- El mediador debe valorarse a sí mismo, a tomar responsabilidad, a ser más firme, a confrontar los problemas y conflictos activamente,

La paz mundial

Conocerse a sí mismo, entender las motivaciones detrás de nuestras decisiones, entender nuestras zonas obscuras, ayuda a relacionarnos con los demás de una forma constructiva, lo que

conduce a la paz. Nos lleva a tomar decisiones que produzcan consolación, que conduzcan a la paz.

El Dalai Lama considera que la paz comienza en el alma humana:

> Cuando nos levantamos por la mañana y escuchamos la radio o leemos el periódico, nos encontramos con las mismas tristes noticias: violencia, crimen, guerras y desastres. No recuerdo un solo día en el que no haya una noticia sobre algo terrible que haya ocurrido en algún lugar.
>
> Estoy seguro de que muchas personas comparten mi preocupación por la actual crisis moral mundial y se unirán a mi llamamiento a todos los humanistas y practicantes religiosos que también comparten esta preocupación para ayudar a que nuestras sociedades sean más compasivas, justas y equitativas. Desde esta perspectiva, comparto con ustedes mi punto de vista personal:
>
> 1. El humanitarismo universal es esencial para resolver los problemas globales;
>
> 2. La compasión es el pilar de la paz mundial;
>
> 3. Todas las religiones del mundo ya están a favor de la paz mundial en este sentido, al igual que todos los humanistas de cualquier ideología;
>
> 4. Cada individuo tiene una responsabilidad universal de dar forma a las instituciones para que sirvan a las necesidades humanas.[74]

[74] Dalai Lama. *A Human Approach to World Peace* (*Un enfoque humano de la paz mundial*), https://www.dalailama.com/messages/world-peace/a-human-approach-to-world-peace

Capítulo 7. Construyendo la dimensión existencial nuestro discernimiento

Incorporando el sentido de la vida en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere tener un sentido de nuestra existencia.

Este capítulo introduce la séptima dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión existencial, que es el sentido de nuestra vida, cómo afrontamos el sufrimiento.

Cuando durante nuestros días introducimos el hábito de la contemplación, incorporamos nuestra historia y nuestro futuro, quiénes somos, qué sentido tiene nuestra existencia. Tomamos conciencia de las dificultades de nuestra existencia, nuestros sufrimientos, sus orígenes, y cómo transformarlos.

El Marco de Excelencia Baldrige propone una serie de valores que dan sentido a la existencia de la organización: liderazgo visionario, excelencia orientada al cliente, valoración de las personas, enfoque en los resultados sociales, comportamiento ético, gestión para la innovación, orientación a resultados y creación de valor, transparencia, enfoque en el éxito.

Este capítulo analiza el costo, el esfuerzo, los sacrificios, los riesgos y fracasos que puede sufrir la organización: la realidad del sufrimiento.

Construyendo el sentido de nuestra existencia y de nuestro discernimiento

Nuestras vidas pueden requerir esfuerzos, sacrificios, riesgos y fracasos, que producen sufrimiento por un propósito superior, como el precio que pagamos por una realidad mejor. Puede ser soportable si apreciamos sus resultados positivos; puede enriquecernos, elevar nuestra dignidad, mostrar nuestro valor interior, legitimarnos a nosotros y a nuestros caminos, y hacernos sentir orgullosos de lo que somos.

El sufrimiento es una pieza clave del discernimiento para entender la consolación y desolación que nuestras decisiones pueden generar. El discernimiento puede llevarnos a tomar decisiones que pueden producir sufrimiento, el precio que pagamos por acceder a una realidad mejor; la práctica de las virtudes puede generar sufrimiento, esfuerzo y sacrificio; la búsqueda de la trascendencia requiere esfuerzos, sacrificios, sufrimiento; la búsqueda y defensa de los valores superiores, las

relaciones y el amor puede implicar sufrimiento; el discernimiento puede generar desolación; la transformación, la sanación, la acción social, el cambio social pueden generar sufrimiento.

El sufrimiento puede enriquecernos: puede generar un conocimiento más rico, conciencia y sabiduría; puede ser el primer paso en un camino hacia la trascendencia; puede llevarnos a una presencia, valores y amor más profundos; puede conducirnos a una relación más profunda con Dios y con los demás; puede llevarnos a una conexión con nuestra interioridad más profunda, a una transformación, sanación y acción social más poderosas.

El discernimiento implica entender el sufrimiento, el que puede ser soportable si apreciamos sus resultados positivos; puede enriquecernos, elevar nuestra dignidad, mostrar nuestro valor interior, legitimarnos a nosotros y a las decisiones que tomamos, y hacernos sentir plenos.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento, la lucha por superar o transformar el sufrimiento pueden promover un liderazgo con grandeza, en línea con el Marco de Excelencia Baldrige.

Nuestro discernimiento ayuda a dar sentido a nuestra existencia, puede construir **capital intelectual**: puede construir **capital humano**, ayudarnos a entender el sufrimiento y a construir conocimiento y sabiduría para superarlo; puede construir **capital social**, una mayor sensibilidad, sentimientos compartidos, empatía, relaciones, nuevos comportamientos, compromiso social, sufrir con la persona que sufre, fomenta el compromiso social, relaciones con personas con una sensibilidad compartida; puede construir **capital de renovación**, innovación para ayudar a superar el sufrimiento, transformar vidas, sanación y acción social; puede construir **capital de procesos**, produciendo lo mejor para ayudar a la sociedad.

Nuestro discernimiento ayuda a dar sentido a nuestra existencia, puede construir una **cultura de liderazgo**: la búsqueda de sentido y el deseo de transformar el sufrimiento iluminan nuestra visión del futuro; inspiran, iluminan, energizan, crean una misión, valores, orientadas a transformar nuestro sufrimiento; nos ayudan a crear relaciones y comunidad hermanados en un mismo sentido; son motores de transformación y acción social.

Una mujer extraordinaria expresó una vez uno de los traumas de su vida: fue abusada sexualmente. Durante muchos años sufrió, estuvo resentida con Dios hasta que un día se dio cuenta de que tener la experiencia personal de descender al infierno del abuso sexual y haber podido salir le permitía ayudar a otras mujeres que sufrían el mismo trauma, descendiendo con ellas al infierno

de su abuso sexual para ayudarlas a salir de allí. Eso la llevó a encontrar el sentido de su sufrimiento, a sanar, a transformarse y a convertirse en una agente de acción social, ayudando a otras mujeres que sufrían.

Encontrar el sentido de la vida y el sufrimiento tiene un impacto fundamental en la economía política moderna y en la toma de decisiones. Las curvas de oferta y demanda, pilares de todas las ramas de la economía moderna, se derivan de las curvas de indiferencia, vinculadas a las curvas de utilidad, que son producto del utilitarismo, la filosofía moral que promueve la maximización del placer y la minimización del dolor, la responsabilidad social corporativa de Milton Friedman que postula maximizar el valor de los accionistas, la ética empresarial utilitaria, también producto del utilitarismo. En el momento en que el sufrimiento puede encontrar un sentido o puede ser transformado y superado, todo este edificio intelectual se vuelve cuestionable.

La paz mundial es el resultado de buscar un sentido a nuestra existencia, en un camino en común con el resto de la sociedad, buscando el bien de todos.

Aprendizaje experiencial. Nelson Mandela. Transformar el sufrimiento personal lo llevó a transformar una cultura, y unificar a una nación.

Como aprendizaje experiencial, el lector puede ver un fragmento de la película “Invictus” en https://www.juanpablostegmann.net/ y reflexionar sobre cómo el sufrimiento de Nelson Mandela desempeñó un papel crucial en la formación de sus valores, lo que le permitió desarrollar su liderazgo y transformar una cultura, cambiando en última instancia una nación: cómo esa transformación llevó a la sociedad a construir capital intelectual (capital humano, social, de renovación y de procesos), lo que llevó a la nación a promover el bienestar, la paz y la armonía social.

Este video muestra cómo Nelson Mandela fue capaz de apoyarse en el sufrimiento de años preso injustamente, para transformar la cultura de una nación, unificarla y desterrar el apartheid, lo que el premio Nobel Desmond Tutu llamaba “Apart-hate”.

> “Dime, François, ¿cuál es tu filosofía sobre el liderazgo? ¿Cómo inspiras a tu equipo para que dé lo mejor de sí mismo?
>
> Con el ejemplo. Siempre he pensado en predicar con el ejemplo, señor.

Así es. Exactamente. Pero ¿cómo conseguir que sean mejores de lo que creen que pueden ser? Eso es muy difícil de encontrar. Inspiración. Tal vez.

¿Cómo nos inspiramos a nosotros mismos para alcanzar la grandeza cuando no podemos hacer otra cosa? ¿Cómo inspiramos a todos los que nos rodean? A veces pienso que simplemente utilizando el trabajo de otros.

En Robben Island, cuando las cosas se pusieron muy mal, encontré inspiración en un poema, un poema victoriano. Sólo palabras. Pero me ayudaron a mantenerme en pie, cuando lo único que quería era tumbarme.

Necesitamos inspiración, François. Porque para construir nuestra nación, todos debemos superar nuestras propias expectativas."

La epopeya de Gilgamesh. El sufrimiento transforma nuestras decisiones.

¿El sufrimiento puede tener algún beneficio? 3000 años antes de Cristo, la épica de Gilgamesh describe cómo un camino espiritual nos ayuda a superar el sufrimiento.

Gilgamesh, un semidiós, en un principio se sentía poderoso e invulnerable y, como consecuencia, era insensible con los demás, egoísta y cruel. Hasta que experimenta el sufrimiento con la enfermedad y muerte de su mejor amigo: "¿Cómo puedo descansar? ¿Cómo puedo estar en paz? La desesperación está en mi corazón. Lo que mi hermano es ahora, eso seré yo cuando esté muerto."

Allí inicia una búsqueda personal para encontrar el sentido del sufrimiento. Descubre que todos sufrimos, todos nos enfermamos, todos morimos. Ese descubrimiento llevó a Gilgamesh a ser más sensible, más humano, mejor persona.

El sufrimiento inicia caminos espirituales, búsqueda de sentido, de Dios, que conducen a la sabiduría y la salvación; genera virtudes.

El ascetismo de los griegos. Discernimiento: aceptando el sufrimiento para fortalecernos.

El sufrimiento es parte del ascetismo; para crecer espiritualmente y físicamente.

El ascetismo es un entrenamiento que requiere un esfuerzo que fortalece el camino espiritual, que permite deshacerse de los malos hábitos, controlar las pasiones, ordenar la vida cotidiana, practicar las virtudes, la purificación interior y el poder hacer frente a los sacrificios de la vida como el trabajo, las responsabilidades y el sufrimiento.

Para los antiguos griegos, el ascetismo se refería a la metódica preparación física de atletas y soldados para formar su voluntad, a la disciplina intelectual de los filósofos y a la práctica de la piedad y la religión de los sacerdotes. El despertar filosófico requiere ascetismo.

El sufrimiento parece inevitable: una madre sufre en el parto, los padres sufren por sus hijos, los estudiantes sufren cuando estudian, los deportistas cuando entrenan, sufrimos cuando trabajamos. El sufrimiento es el precio que pagamos por una realidad mejor.

El budismo. Nuestras decisiones generan sufrimiento.

¿Cuál es el origen del sufrimiento?

500 años antes de Cristo, el príncipe Siddhartha confrontó el sufrimiento. Ese fue el comienzo de su camino de crecimiento espiritual. Meditando alcanzó su "iluminación", convirtiéndose en Buda ("El que está despierto").

En sus Cuatro Nobles Verdades expresa que el sufrimiento es el resultado de nuestros deseos, y para eliminar el sufrimiento, debemos eliminar nuestros deseos.

Las Cuatro Nobles Verdades: 1. Toda existencia es dukkha, sufrimiento, angustia, dolor, insatisfacción. 2. La causa de dukkha es el deseo. 3. La cesación de dukkha viene con la cesación del deseo. 4. Hay un camino para superar el dukkha: el Óctuple Sendero.

Se dio cuenta de que eliminar el deseo era imposible; el ascetismo no elimina el sufrimiento. Propuso un camino intermedio equilibrado, introduciendo la meditación en nuestras vidas, lo que conduce a una vida plena, con plena conciencia y sabiduría. La meditación conduce al el Óctuple Sendero: 1. Una visión correcta, una vida equilibrada; 2. Una intención correcta; 3. Un discurso correcto; 4. Una moralidad correcta para construir un estilo de vida razonable para toda la comunidad; 5. Un medio de vida correcto, con atención y compasión; 6. Un esfuerzo correcto, no guiado por las pasiones; 7. Una atención correcta, con una visión de la vida que integra a todo el mundo y la comunidad; 8. Una vida integrada llena de sabiduría.

La Biblia. Sufrimiento por un fin superior.

Varias partes de la Biblia muestran el sentido del sufrimiento por un fin superior.

- **El Antiguo Testamento: sufrimiento como parte de un camino espiritual**

  Para los judíos y cristianos, en el Antiguo Testamento, el sufrimiento estuvo muy presente; ser fieles a Dios tiene un costo; exige un sacrificio. El sufrimiento es el precio que pagamos por una realidad mejor.

  El Salmo 1 y Jeremías 17:7-8 "¡Bendito el hombre que confía en el Señor y en él tiene puesta su confianza! Él es como un árbol plantado al borde de las aguas, que extiende sus raíces hacia la corriente; no teme cuando llega el calor y su follaje se mantiene frondoso; no se inquieta en un año de sequía y nunca deja de dar fruto, muestra el apoyo de Dios en momentos difíciles."

  Ecle. 2:1-11. "Hijo, si te decides a servir al Señor, prepara tu alma para la prueba. Endereza tu corazón, sé firme, y no te inquietes en el momento de la desgracia. Únete al Señor y no se separes, para que al final de tus días seas enaltecido. Acepta de buen grado todo lo que te suceda y sé paciente en las vicisitudes de tu humillación. Porque el oro se purifica en el fuego y los que agradan a Dios en el crisol de la humillación. Confía en él, y él vendrá en tu ayuda, endereza tus caminos y espera en él. Los que temen al Señor, esperen su misericordia y no se desvíen para no caer. Los que temen al Señor, tengan confianza en él, y no les faltará su recompensa. Los que temen al Señor esperen sus beneficios, el gozo duradero y la misericordia. Fíjense en las generaciones pasadas y vean: ¿Quién confió en el Señor y quedó confundido? ¿Quién perseveró en su temor y fue abandonado? ¿Quién lo invocó y no fue tenido en cuenta? Porque el Señor es misericordioso y compasivo, perdona los pecados y salva en el momento de la aflicción."

  El Génesis nos muestra múltiples testimonios del sufrimiento: Eva (dar a luz con dolor), Adán (ganar el pan con sudor), Abraham (sacrificar a su hijo), Jacob (exilio), José (cárcel).

  El Éxodo muestra el sufrimiento del pueblo israelita, liderado por Moisés, que implicó un duro viaje hacia la tierra prometida. Job es presentado como un modelo de justo que sufrió sin entender por qué: su sabiduría y confianza vencieron el sufrimiento. El exilio a Babilonia trajo consigo un gran sufrimiento que dio sus frutos como liberación de las ataduras externas y descubrimiento de la vida y el amor dentro del alma. En Jeremías vemos el sufrimiento casi

hasta la muerte provocado por la misión de transformar el corazón del pueblo. Y la lista es larga: Josué (persecución), David (persecución), Ezequías (invasión), Tobit (ceguera), Elías (atravesar el desierto), Eliseo (exilio), Micaías (cárcel), Daniel (foso de los leones), Hananías y sus hermanos (horno de fuego), Amán (persecución), Judas Macabeo y sus hermanos (torturados y asesinados), Eleazar (martirizado), Jonás (en el vientre de una ballena). Ser fieles a Dios tiene un costo; exige un sacrificio.

- **El Nuevo Testamento: sufrimiento por un fin superior**

  El Nuevo Testamento presenta un sentido misionero del sufrimiento, dirigido a construir el Reino de Dios.

  En las Bienaventuranzas, el sufrimiento por un ideal será compensado: Mateo 5:6-11 "Bienaventurados los que tienen hambre y sed de justicia, porque serán saciados. Bienaventurados los que son perseguidos por causa de la justicia, porque de ellos es el reino de los cielos. Dichosos vosotros cuando os insulten y os persigan y digan toda clase de mal contra vosotros [falsamente] por mi causa. Alegraos y regocijaos, porque vuestra recompensa será grande en el cielo. Así persiguieron a los profetas que os precedieron."

  Hay varios episodios del Nuevo Testamento que muestran el rol del sufrimiento por un propósito superior:

  - La Sagrada Familia (exilio a Egipto)
  - Las Bienaventuranzas: el sufrimiento precede la beatitud. Las Bienaventuranzas están precedidas por el sufrimiento, pero terminan en la plenitud espiritual.
  - El joven rico, dejar todo para seguir a Jesús. En el pasaje del Joven Rico, Jesús dice: "Si quieres ser perfecto, vende lo que tienes y dáselo a los pobres, y tendrás un tesoro en el cielo. Luego ven y sígueme."
  - Jesús nos instruye en el sufrimiento: "El que no carga con su cruz y me sigue, no puede ser mi discípulo".
  - La Pasión y la Muerte de Jesús.
  - Los apóstoles tuvieron experiencias llenas de aflicción y pagaron su fe con muertes dolorosas.

Joseph Kentenick muestra cómo la Virgen María dio su "sí" en la anunciación, confesó y reconoció ser la sierva del Señor, sirvió abnegadamente al Señor en su obra, excluyendo cualquier preocupación de su yo: lo acompañó en su ministerio, hasta la cruz, cuando una espada traspasó su corazón, la fidelidad hasta el final. Se puso en manos de Cristo, se dejó formar y educar, renunciando a sí misma.

Para poder ayudar a los enfermos, para entender sus sentimientos, debemos poder desapegarnos de nuestro propio yo, ser libres interiormente; tenemos que limpiar y clarificar nuestra vida subconsciente. Cuanto más alta nuestra madurez espiritual, tanto más espiritual debe ser nuestro pensar, tanto más cálido nuestro corazón, para no ceder al cansancio, para hacer las cosas con grandeza.

Según Keternich: “Aunque tengamos que caminar en noches oscuras, aunque duros golpes de martillo quieran formar y conformar más fuertemente nuestro ser, el hombre nuevo y la nueva comunidad, debe poder enfrentar de pie las dificultades actuales, debe ser formado según la imagen de Cristo, pendiente en la cruz, según la imagen de la Virgen al pie de la cruz y con una espada de siete filos en su corazón.”

El cristianismo. El sufrimiento como parte de nuestra vida.

Para los neoplatónicos, el sufrimiento era parte de nuestro camino espiritual: purificación, iluminación y unión. Para Dionisio el Areopagita, el sufrimiento es parte de nuestro camino espiritual: purificación, iluminación y unión, una espiritualidad de descanso, contemplación, silencio, simplicidad. Para San Agustín, la ausencia de Dios nos impulsa a avanzar hacia Él en nuestro camino de transformación y nos lleva a luchar contra nuestras limitaciones y nos prepara para la unión con Dios.

San Antonio inició una vida monacal en el desierto que, durante siglos, miles siguieron. Abandonó su vida en Egipto a partir de escuchar el episodio del joven rico; se fue al desierto y vivió solo durante 20 años. Una vida de fe y oración constante, luchando con los demonios, alcanzando un perfecto dominio sobre sí mismo y sobre el mundo. Cuando sus amigos derribaron el fuerte donde vivía, lo encontraron en perfectas condiciones físicas y emocionales.

Para San Francisco, el mayor don del Espíritu Santo, es aceptar el sufrimiento, por amor a Dios: “Por encima de todas las gracias y de todos los dones del Espíritu Santo que Cristo concede a sus

amigos, está el de vencerse a sí mismo y de sobrellevar gustosamente, por amor de Cristo Jesús, penas, injurias, oprobios e incomodidades. En la cruz de la tribulación y de la aflicción podemos gloriarnos, ya que esto es nuestro; por lo cual dice el Apóstol: "No me quiero gloriar sino en la cruz de Cristo"[75].

Para Santo Tomás de Aquino, la historia de Job muestra que tenemos una capacidad limitada para comprender los orígenes del sufrimiento como consecuencia de nuestra incapacidad para entender la realidad, para ver el poder de Dios. Aunque no entendamos por qué sufrimos, el sufrimiento es una invitación a la humildad, a que Dios nos hable en nuestra interioridad, para fortalecernos en nuestra debilidad.

Para San Juan de la Cruz, el sufrimiento es parte de nuestro camino espiritual hacia el amor a Dios. En el Cántico Espiritual, para San Juan de la Cruz, el sufrimiento de vivir la ausencia de Dios nos impulsa en un camino espiritual hacia el amor de Dios. A partir de la estrofa 16 hasta el final, el Cántico presenta una dinámica extraordinaria, en donde muchas estrofas describen nuestro enamoramiento de Dios y otras estrofas muestran nuestra batalla interior por ser mejores, por purificar nuestro interior.

En otro poema, la "Noche Oscura", San Juan describe nuestro camino espiritual: las primeras dos estrofas describen la vía purgativa, la purificación de los sentidos y de nuestra espiritualidad, las dos siguientes estrofas describen la vía iluminativa y las últimas estrofas la vía unitiva, la unión, el amor de Dios. La noche describe nuestra soledad, en esfuerzo de purificación, con dudas sobre la existencia de un Dios invisible.

Thomas Merton tuvo una experiencia personal en el desierto de angustia psicológica, ansiedad, depresión, retraimiento, soledad, alienación y desesperación, que le llevó a descubrir su verdadero yo. El desierto es el lugar para conectar con nuestra vida interior, con los demás, para construir autenticidad.

Modernidad. El sentido y la transformación del sufrimiento.

Para Martin Heidegger, las personas necesitan encontrar un sentido a su existencia. Somos seres históricos y sociales, seres en el mundo, que compartimos la experiencia de ser, existimos con

[75] San Francisco. Florecillas. Capitulo 8. http://www.santorosario.net/espanol/florecillas.htm

otros, somos miembros de una comunidad humana, tenemos un impacto en otros, y somos afectados por sus planes y acciones; estamos involucrados y comprometidos con otras vidas. Estamos en un camino para encontrarnos a nosotros mismos, para encontrar la verdad: “La grandeza del hombre se mide según lo que busca y según la urgencia con la que permanece como buscador”. [76]

Para Viktor Frankl, cómo afrontamos el sufrimiento define quiénes somos. Podemos hacerlo con dignidad y generosidad, encontrando sentido incluso al sufrimiento, a la privación y a la muerte. O podemos concebirlos como una lucha amarga. Podemos encontrarle sentido a nuestra vida, a nuestra responsabilidad con nuestros seres queridos, al valor de nuestro trabajo. El amor es el objetivo último y más elevado al que puede aspirar el hombre: un hombre al que no le queda nada en este mundo puede conocer la dicha en la contemplación de su amada.

Para Edward Schillebeeckx, un verdadero consuelo al sufrimiento es el conocimiento de que Dios sufre con y por nosotros cuando sufrimos:

- Mateo 25:35-40: Tuve hambre y me disteis de comer. Tuve sed y me disteis de beber. Fui forastero [...], estaba desnudo [...], estuve enfermo [...], estuve en la cárcel.
- Hechos 9:4-8: Saulo, Saulo, ¿por qué me persigues? Yo soy Jesús de Nazaret, a quien persigues.

Sufrimos con Cristo cuando compartimos su misión, ayudando a los que sufren, a los enfermos, asumiendo su Cruz; Jesús compartió su sufrimiento.

Dios puede transformar el sufrimiento en redención, en nueva vida, sabiduría, transformación, presencia de Dios. Dios creó al mundo sabiendo que íbamos a sufrir, y que Él iba a sufrir con nosotros, que iba a mandar a su hijo a que sufra para redimirnos. Si tenemos hijos, vamos a sufrir por ellos, como Dios sufre por nosotros. Si queremos construir, vamos a sufrir, como Él sufre.

Para Peter Kreeft, el sufrimiento nos acerca a Dios. El sufrimiento forma parte de la lucha contra el mal. El núcleo de la respuesta cristiana al sufrimiento es que este acerca a los creyentes a la persona de Jesús. Jesús hizo tres cosas para resolver el problema del sufrimiento. 1. Vino, sufrió con nosotros y lloró. 2. Al hacerse hombre, transformó el significado de nuestro sufrimiento. Ahora

---

[76]Heidegger, Martin. *¿Qué es la metafísica?* Buenos Aires. Siglo Veinte. 1970. Conferencia inaugural del 24 de julio de 1929 en el Aula de la Universidad de Friburgo de Brisgovia, https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/110060/urrutia_c2.pdf?sequence=3&isAllowed=y

forma parte de su obra de redención. Nuestros dolores de muerte se convierten en dolores de parto para el cielo, no solo para nosotros, sino también para los que amamos. 3. Murió y resucitó. Muriendo, pagó el precio del pecado y nos abrió el cielo; resucitando, transformó la muerte de un agujero en una puerta, de un fin en un principio.

Ronald Rolheiser plantea ejemplos del valor del sufrimiento por un propósito superior: un bombero que entra en un edificio en llamas para salvar la vida de un niño, arriesgando su propia vida. Nuestra espiritualidad nos lleva a pasar por múltiples muertes, la muerte de la juventud de cada uno, de la plenitud de los sueños, de la luna de miel, de las ideas concretas, el duelo y las bendiciones asociadas a esas muertes. De esas muertes surgen nuevos renacimientos.

Para Harold Kushner, un rabino americano, es más importante tener una buena respuesta al sufrimiento que averiguar su causa; el sentido del sufrimiento no es comprender sus causas, sino qué hacemos al respecto, la forma en que respondemos. El sufrimiento puede enriquecer nuestra espiritualidad, generar sabiduría, trascendencia, valores, religiosidad, comunidad, discernimiento, transformación, sanación y acción social.
Karol Wojtyla sufrió la invasión de Polonia por los nazis y los soviéticos. A través de su espiritualidad y experimentando la mística de Juan de la Cruz, transformó su sufrimiento, convirtiéndose en un agente de transformación social, cambiando Polonia y al mundo entero. El sufrimiento puede ser una gran fuente de sanación, transformación y acción social.

Capítulo 8. Construyendo la dimensión transformadora de nuestro discernimiento

Incorporando nuestro poder para crear, recrear, transformar en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere poder de transformación.

Este capítulo introduce la octava dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión transformadora.

Cuando durante nuestros días introducimos el hábito de la contemplación, construimos trascendencia, valores, religiosidad, comunidad, sentido de nuestra vida, interioridad, motores de transformación: para crear, recrear, perfeccionar, reformar, purificar, iluminar, hacia un mundo mejor.

El Marco de Excelencia Baldrige es transformacional: un liderazgo visionario que busca un mundo mejor, aprendizaje organizacional y mejora continua, la búsqueda constante de la excelencia orientada al cliente, valoración de las personas y el enfoque en los resultados sociales, promueven transformaciones constantes, comportamiento ético, gestión para la innovación, perspectiva sistémica, orientación a resultados y creación de valor, transparencia, y enfoque en el éxito.

Construyendo poder de transformación, pilar de nuestro discernimiento

Los capítulos anteriores nos llevan en un proceso de transformación, nos alientan a crear, recrear, perfeccionar, reformar, a purificar e iluminar: el conocimiento, las virtudes, la conciencia, la trascendencia, los valores, la religiosidad, las relaciones, el sentido de nuestras vidas, nos volvemos más comprometidos, más interesados por el bienestar de los demás, más comprometidos, cambiando nuestros comportamientos, generando procesos de transformación.

Las religiones promueven transformaciones en nuestros comportamientos. Fomentan valores como la compasión y la generosidad para construir comunidad. Favorecen nuestra preocupación por los demás, nuestra simpatía, respeto y amor. Suscitan nuestra tolerancia al sufrimiento porque nos permiten manifestar nuestros valores a pesar del sufrimiento que puedan generar. Las religiones nos llevan a la trascendencia, recorriendo la vida como un camino hacia la bondad, la belleza, la verdad y el amor.

Para las religiones orientales, la conciencia lucha contra la ignorancia y la meditación y el desapego son vías para una vida feliz. La conexión con uno mismo y con los demás conduce a la armonía, a la integración, a la cooperación y a la paz, lo que lleva a la purificación, al conocimiento y al amor.

Para los judeocristianos, la Biblia nos invita a participar en un proceso de transformación, resumido en Isaías 61:1-3 y Lucas 4:18-19: “dar la buena noticia a los afligidos, sanar a los quebrantados de corazón, poner en libertad a los presos y consolar a los que lloran”.

Tomar conciencia de nuestro poder de transformación enriquece nuestro discernimiento.

Nos proporciona confianza, fe, esperanza y energía, que iluminan, inspiran y fortalecen nuestra vida, promoviendo la trascendencia. Nos llevan a emprender caminos de transformación desde y hacia el amor de Dios, en los que participamos en su misión comunitaria y promovemos nuestros valores, propósito, identidad y compromiso, y nuestro papel en la sociedad. Apoyándonos en nuestro poder de transformación, promovemos el compromiso social, que se manifiesta en la construcción de equipos o grupos de trabajo dispuestos a transformar comunidades. Construimos una ética, unas virtudes y unos comportamientos que están orientados a la comunidad y que fomentan la cooperación, compasión, solidaridad y acción social.

Tomar decisiones basadas en el discernimiento implica conocer nuestro potencial transformador, nuestra capacidad de cambiar la realidad, nuestra capacidad de crear, recrear, perfeccionar, reformar, purificar e iluminar.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento es transformacional, busca mejorar la realidad, en línea con el Marco de Excelencia Baldrige.

Nuestro discernimiento es transformacional, construye **capital intelectual**: **construye capital humano**, conocimiento personal y organizacional, iluminando la transformación; construye **capital social**, trabajando en común para transformar a la sociedad; construye **capital de renovación**, innovación basada en nuestro poder transformador; construye **capital de procesos**, mejora continua basada en nuestro poder de transformación.

Nuestro discernimiento es transformacional, promueve una **cultura de liderazgo**, nos da la confianza, la fe, la esperanza y la energía que iluminan, inspiran y dinamizan nuestras vidas; nuestra capacidad transformadora inspira nuestra visión del futuro motor de liderazgo, inspira,

fortalece y energiza nuestra misión, construye relaciones con otros líderes transformadores y con quienes necesitan nuestra capacidad transformadora, facilita e ilumina nuestra toma de decisiones, motoriza nuestras acciones.

La paz mundial es el resultado de ser conscientes de nuestro poder de transformación, producto de estar conectados con nuestro interior, nos unimos con los demás en nuestro camino a la transcendencia, energizados por nuestros valores superiores, por nuestro deseo de construir un mundo mejor basado en nuestra religiosidad, con un compromiso social fruto de nuestras relaciones, con una voluntad transformadora fruto de nuestro sentido de la vida, nos transformamos en agentes de transformación, promoviendo el bien de la sociedad.

Aprendizaje experiencial. Steve Jobs transformando el mundo.

Como aprendizaje experiencial, el lector puede ver estos dos vídeos de Steve Jobs en https://www.juanpablostegmann.net/ y reflexionar sobre la visión de un líder transformador.

En el primer video, en su discurso de graduación de la Universidad de Stanford en 2005, titulado «Stay Hungry. Stay Foolish» (Mantén el hambre. Mantén la locura), Steve Jobs compartió tres historias de su vida que invitan a ser líderes transformadores, a perseguir la pasión y a aceptar las dificultades como parte natural de la vida. Su lucha contra la adversidad lo llevó a transformar el mundo:

> “Al cabo de seis meses (de college), ya no le veía sentido. No tenía ni idea de lo que quería hacer con mi vida ni de cómo iba a ayudarme la universidad a averiguarlo. Y me estaba gastando todo el dinero que mis padres habían ahorrado durante toda su vida. Así que decidí dejarlo y confiar en que todo saldría bien. En aquel momento me daba bastante miedo, pero mirando atrás fue una de las mejores decisiones que he tomado nunca. En cuanto lo dejé, pude dejar de asistir a las clases obligatorias que no me interesaban y empezar a apuntarme a las que me parecían interesantes.
>
> Tuve suerte: encontré lo que me gustaba a una edad temprana. Woz y yo fundamos Apple en el garaje de mis padres cuando yo tenía 20 años. Trabajamos duro y, en 10 años, Apple había pasado de ser sólo nosotros dos en un garaje a una empresa de 2.000 millones de dólares con más de 4.000 empleados. Acabábamos de lanzar nuestra mejor creación, el Macintosh, un año antes, y yo acababa de cumplir 30 años. Y entonces me despidieron.

> ¿Cómo pueden despedirte de una empresa que has fundado? Así que a los 30 estaba fuera. Y muy públicamente. Lo que había sido el centro de toda mi vida adulta había desaparecido, y fue devastador. Durante unos meses no supe qué hacer. Sentí que había defraudado a la generación anterior de empresarios, que había perdido el testigo que me habían pasado. Fui un fracaso muy público, e incluso pensé en huir del valle. Pero poco a poco empecé a darme cuenta de que seguía amando lo que hacía. Los acontecimientos de Apple no habían cambiado nada. Me habían rechazado, pero seguía enamorado. Así que decidí empezar de nuevo.
>
> Cuando tenía 17 años, leí una cita que decía algo así como: "Si vives cada día como si fuera el último, algún día seguro que tendrás razón". Me impresionó y, desde entonces, durante los últimos 33 años, me he mirado al espejo cada mañana y me he preguntado: "Si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy?". Y siempre que la respuesta ha sido "No" durante demasiados días seguidos, sé que tengo que cambiar algo. Recordar que pronto moriré es la herramienta más importante que he encontrado para ayudarme a tomar las grandes decisiones de la vida. Porque casi todo —todas las expectativas externas, todo el orgullo, todo el miedo a la vergüenza o al fracaso— se desvanece ante la muerte, dejando sólo lo que es verdaderamente importante. Recordar que vas a morir es la mejor manera que conozco de evitar la trampa de pensar que tienes algo que perder. Ya estás desnudo. No hay razón para no seguir a tu corazón."

El segundo video promueve un liderazgo transformador en toda la organización, fomentando una cultura de innovación, pasión compartida y visión clara, en base a los valores de Apple: excelencia, creatividad y simplicidad. Job inspira a sus empleados a pensar de forma diferente, aceptar los retos y luchar por la perfección.

> "Para mí el marketing tiene que ver con los valores, pero el mejor ejemplo de todos. Y uno de los mejores trabajos de marketing que el universo haya visto jamás es Nike. Cuando piensas en Nike, sientes algo diferente a una empresa de calzado. Pero ellos honran a los grandes atletas y honran al gran atletismo. Eso es lo que son.
>
> Y la pregunta que nos hicimos fue que nuestros clientes querían saber quién es Apple y qué es lo que representamos. ¿Dónde encajamos en este mundo? Apple, en el fondo, su valor fundamental es que creemos que las personas con pasión pueden cambiar el mundo a

mejor. Eso es lo que creemos. Y creemos que, en este mundo, la gente puede cambiarlo a lo mejor.

Y que aquellas personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que realmente lo hacen. El tema de la campaña es pensar diferente honrando a las personas que piensan diferente y que hacen avanzar este mundo.

'¡Por los locos! Los inadaptados, los rebeldes, los alborotadores. Las clavijas redondas en los agujeros cuadrados. Los que ven las cosas de otra manera. No son del mundo y no respetan el statu quo. Puedes citarlos, estar en desacuerdo con ellos, glorificarlos o vilipendiarlos. Pero lo único que no puedes hacer es ignorarlos porque cambian las cosas. Hacen avanzar a la humanidad.

Y mientras algunos pueden verlos como los locos, nosotros vemos genios. Porque las personas que están tan locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo hacen."

La gestión estratégica y la transformación

¿Cuál es el motor de una transformación? La gestión estratégica moderna da varias herramientas para entenderlo.

Como vimos en el libro anterior, varias herramientas para analizar el entorno muestran la necesidad de cambiar. Esos modelos son: el modelo de creación de valor económico aplicado a todas las estrategias, el FODA, el PESTLE, el ciclo de vida, la matriz de cartera BCG, la matriz de cartera de GE/McKinsey, la tipología de Miles y Snow. Esos modelos llevan a replantear las estrategias y los recursos.

John Kotter propone un Modelo de Cambio de 8 Pasos, que explica que para que el cambio tenga éxito, se debe empezar tomando conciencia de la necesidad de cambio, y esa necesidad surge de los modelos que acabamos de mencionar, lo que lleva a: 1. Crear un sentido de urgencia, 2. Formar una coalición guía, 3. Desarrollar una visión y una estrategia, 4. Comunicar la visión, 5. Potenciar la acción, 6. Generar victorias a corto plazo, 7. Consolidar las ganancias y producir más cambios, 8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura. En esencia, la transformación es un proceso organizacional que se inicia en la necesidad de cambio; al comunicarla, genera liderazgo, lo que impulsa la transformación.

Kurt Lewin propone un modelo para comprender el cambio organizacional, que se apoya en una metáfora: para transformar un bloque de hielo, hay que empezar a descongelarlo, transformarlo y luego recongelarlo. El proceso de cambio se inicia por comprender la necesidad de cambio.

El libro anterior introdujo el modelo de Stackelberg, que concluye que la innovación es riesgosa, y que para que tenga éxito hacen falta recursos. Baghai, Coley y White (1996) de McKinsey, confirman las conclusiones del modelo de Stackelberg. En su trabajo "Staircases to Growth", plantean que, para tener una estrategia de crecimiento e innovación exitosa, la empresa necesita recursos únicos e inimitables; los recursos ayudan a la empresa no solo a crecer, sino también a ser única y competitiva.

Según McKinsey, hay un proceso de aprendizaje involucrado como parte del crecimiento y la innovación. El crecimiento debe realizarse de forma progresiva, y durante ese proceso, crear nuevo conocimiento y relaciones. Esto exige crecer en tres etapas, u horizontes:

- Horizonte 3: Crear opciones viables. Las empresas deben empezar por desarrollar opciones, creando nuevas alternativas a medio plazo que proporcionen a la empresa nuevas opciones de crecimiento en el futuro. Las opciones son pequeños pasos, pequeñas inversiones en nuevas empresas, experimentos piloto y estudios de campo. Si una opción, un experimento, tiene éxito, la empresa puede pasar al siguiente horizonte.
- Horizonte 2: Crear negocios emergentes. La opción de negocio que tuvo éxito en el horizonte 3 pasa al horizonte 2. Se lanza, pero a pequeña escala piloto. Los negocios que tienen éxito pueden pasar al primer horizonte.
- Horizonte 1: Ampliar y defender el negocio principal. Ahora el negocio ha tenido éxito y se ha convertido en una nueva empresa en toda regla. La estrategia de crecimiento ha demostrado su eficacia y la empresa puede ahora invertir plenamente en ella.

Los tres horizontes de McKinsey son un mecanismo para desarrollar, para aprender, para crear capital intelectual, manejando el alto riesgo que todo crecimiento, innovación y transformación conllevan.

Nuestra espiritualidad, motor de transformación.

Kees Waaijman plantea que nuestra espiritualidad crea, recrea, reforma, ilumina, genera amor, genera unión. La espiritualidad forma parte de la vida de las personas como una fuerza silenciosa, una inspiración, una orientación. Una persona tiene una relación con un ser trascendente, un ser superior a un dios. Esa relación impulsa un proceso de transformación: descubrimiento, desarrollo, camino, elevación.

Para Kenneth I. Pargament, la espiritualidad fomenta un proceso de transformación que implica tres pasos. Primero, descubrimiento: de niños o adultos, las personas descubren algo sagrado que se convierte en una fuerza organizadora central para sus vidas. Segundo, conservación: las personas se esfuerzan por mantener una relación con lo sagrado. Y tercero, transformación: el cambio es a menudo necesario, en camino a una realidad mejor.

Para Wayne Teasdale, la espiritualidad transforma vidas enteras. Mediante ella, la persona puede encontrar su verdadero yo, construir una moral basada en el amor y la compasión, liberarse del falso yo y amar a los demás, e integrarse a la humanidad y a la creación, desarrollando sabiduría y sensibilidad.

Para Alan Jones, la contemplación nos lleva a un camino de transformación, la capacidad de sentir admiración y amor por la creación, de amar al otro, de tener felicidad y paz, la capacidad de estar en contacto con nuestras limitaciones, con humildad y honestidad, el no apego, el aprendizaje que proporcionan las dificultades.

Las religiones promueven transformaciones en nuestra ética. Fomentan valores como la compasión y la generosidad, para construir comunidad. Favorecen nuestra preocupación por los demás, nuestra simpatía, respeto y amor. Suscitan nuestra tolerancia al sufrimiento porque nos permiten ejecutar nuestros valores a pesar del sufrimiento que puedan generar. Las religiones alientan la trascendencia, que nos permite recorrer la vida como un camino hacia la bondad, la belleza, la verdad y el amor.

Para las religiones orientales, la conciencia lucha contra la ignorancia; la meditación y el desapego son vías para una vida feliz. La conexión con uno mismo y con los demás conduce a la armonía, a la integración, a la cooperación y a la paz, lo que lleva a la purificación, al conocimiento y al amor.

Para el hinduismo, la transformación espiritual es un proceso de sanación basada en la contemplación. Es el resultado de experimentar niveles de conciencia más profundos que ayudan

a las personas a conectarse con la realidad, llevan a descubrir nuestro verdadero yo y nuestra verdadera identidad, a luchar contra la ignorancia de no admitir que el uno absoluto es la fuente de todo ser y devenir.

Para el budismo, la meditación y el desapego nos transforman; son vías para una vida feliz.

Para el taoísmo, las conexiones conducen a la armonía, la integración, la cooperación y la paz. La meditación taoísta presta especial atención a los elementos universales aire, agua, tierra y fuego, lo que conduce a una meditación pacífica en conexión con el universo que conduce a la armonía, la integración, la cooperación y la paz.

Para el islam, los Cinco Pilares conducen a la purificación, el conocimiento y el amor, buscando una experiencia personal con Dios, un conocimiento más profundo, amor en su presencia, purificando los corazones de los apegos mundanos, abandonar la voluntad personal confiando completamente en Dios.

La Biblia nos lleva a un camino de transformación desde y hacia el amor de Dios, en el que participamos en su misión comunitaria, resumida en Isaías 61:1-3 y Lucas 4:18-19: “Dad la buena noticia a los afligidos, vendad a los quebrantados de corazón, liberad a los cautivos, poned en libertad a los presos, consolad a todos los que lloran”, en Jeremías 31:31,33: “Escribiré mi ley en su corazón”, y en Ezequiel 36:26: “Os daré un corazón nuevo, y un espíritu nuevo pondré dentro de vosotros. “

En numerosas partes la Biblia lleva a la transformación personal y social. El Génesis muestra cómo Dios formó al hombre y sopló en su rostro aliento de vida, el Espíritu Santo, Creador.

El Espíritu Santo recrea, como dice el pasaje de Ezequiel, donde Dios dio vida a unos huesos secos: Ezequiel 37:1-14. “Así dice el Señor Dios: ven, espíritu, de los cuatro vientos, y sopla sobre estos muertos, y haz que vuelvan a vivir. Y el espíritu entró en ellos, y vivieron; y se pusieron en pie, un ejército muy numeroso, habré puesto mi espíritu en vosotros, y viviréis.”

El Espíritu Santo crea, el Genesis muestra como Dios formó al hombre y sopló en su rostro aliento de vida: Genesis 2:7. “Entonces el Señor Dios modeló al hombre con arcilla del suelo y sopló en su nariz un aliento de vida. Así el hombre se convirtió en un ser viviente.”

Hay múltiples pasajes más en la Biblia que se refieren al Espíritu Santo transformador: cura, limpia, llena nuestros corazones, nos hace libres, nos da poder, energía y fuerza. El Espíritu Santo estuvo

con José, Moisés, Sansón, Samuel, David, Isaías, Ezequiel, en la concepción de Jesús, y con Jesús, y en los Hechos.

Anthony Thiselton explica cómo el Espíritu Santo estuvo presente en la creación dando vida y la siguió dando: Génesis 1:2: “El espíritu de Dios se movía sobre las aguas”. Génesis 2:7: “Y Jehová Dios formó al hombre del lodo de la tierra; y sopló en su rostro aliento de vida, y fue el hombre un alma viviente”. Ezequiel 37:5: “Así dice el Señor Dios a estos huesos: ¡Escuchad! Haré que entre el aliento en ustedes para que cobren vida”.

Mauricio de Sanctis presenta el símbolo del agua para expresar cómo el Espíritu da vida. Isaías 44:3-4: Porque derramaré aguas sobre la tierra sedienta, y arroyos sobre la tierra seca. Y brotarán entre las hierbas, como los sauces junto a las aguas corrientes. Juan 3:3-5: El que no renace del agua y del Espíritu Santo no puede entrar en el reino de Dios. Juan 4:13-14: El que beba del agua que yo le daré, no tendrá sed para siempre. Sino que el agua que yo le daré, se convertirá en él en una fuente de agua que brotará para la vida eterna.

El Sermón de la Montaña es transformador. Las Bienaventuranzas expresan cómo el amor, la compasión, la humildad, la mansedumbre, la limpieza de corazón, la pacificación, la lucha por la justicia conducen a la felicidad.

Para San Antonio, el desierto es un lugar para luchar contra los demonios, ganar una conciencia más profunda, la libertad, la paternidad espiritual. San Antonio eligió vivir en el desierto para llevar a cabo su transformación espiritual. Comenzaron a derribar y arrancar la puerta a la fuerza. Antonio, como de un santuario, salió iniciado en los misterios y lleno del Espíritu de Dios.

Para Juan Casiano, la oración incesante nos ayuda a alcanzar la presencia de Dios, la pureza del corazón, las virtudes, el amor, un anticipo del cielo. Mateo 5,8 había prometido la visión de Dios a los puros de corazón basada en la actividad purificadora de su fórmula de oración incesante.

Para los Padres del Desierto, la oración continua es una herramienta para cambiar la depresión, las limitaciones, los quebrantos, las vulnerabilidades, los fracasos, la desconexión con el interior, la desconexión con los demás, la falta de sentido de la vida, la falta de valores, la falta de virtudes, en paz y felicidad.

Dionisio el Areopagita propone un camino en el que se suceden tres etapas —purificación, iluminación y unión—, que llevan al reposo, contemplación, silencio, sencillez.

Para San Agustín, es a través de la contemplación, el conocimiento, las virtudes, el reposo interior como se entra en la luz divina y la persona puede estar enteramente inmersa en Dios.

Para San Gregorio Magno, la transformación se da gracias a la oración y conversión continuas. Para San Gregorio, la oración continua y la conversión son clave para la transformación. Necesitamos una conversión continua, una lucha constante, un movimiento de la exterioridad a la interioridad de los falsos valores del mundo, a Dios, a la alegría y la paz, un proceso en el que transformamos el sufrimiento en crecimiento. La conversión continua requiere un deseo de cambiar nuestro corazón en el que el Espíritu de Dios se apodera de nosotros y nos llena de caridad.

Para San Bernardo, un estilo de vida contemplativo nos lleva a un proceso de transformación hacia la perfección basado en el amor que restaura la imagen de Dios en nosotros.

Para Guillermo de Saint Thierry, son la cognición y el afecto por Dios los que impulsan nuestra transformación, restaurando nuestra semejanza con Dios, conduciéndonos hacia la Trinidad.

Para San Francisco, la clave de la transformación es buscar y abrazar la pobreza como un profundo camino espiritual. La transformación de Francisco fue tras un sueño en el que Francisco prometió su fidelidad a una señora tan noble, tan rica y tan sabia, la señora Pobreza, después de lo cual, en palabras de San Francisco, “me sentí impulsado por el Señor a ir a los leprosos y a cuidar los míos misericordiosamente”. Cuando lo dejé, lo que me parecía amargo se me cambió en dulzura de espíritu y cuerpo.”

Para San Juan de la Cruz, es a través de la participación en la realidad de Dios como la persona nace de nuevo en su ser, en su vida afectiva, en su conciencia y en su receptividad espiritual; la persona redescubre la realidad como fluyendo del amor de Dios y aprende a ver la realidad desde los ojos de Dios. Se purifican los sentidos y el espíritu, se produce la iluminación espiritual y la unión con Dios a través del amor. Esta transformación es una transición que nos lleva desde los sentidos hacia el Espíritu para ser receptivos a la revelación de Dios, para contemplarlo y fortalecer nuestro amor hacia la unión con Dios.

Para Karol Wojtyla, la transformación tiene que ver con la adopción de una moral del sentido común.

Para Joseph Ratzinger, la transformación se da en la relación con Dios en la historia de la humanidad, que sana y transforma tanto a la persona como a la sociedad.

John Main explica que el mantra es como la aguja de una brújula, siempre en la dirección correcta. No podemos meditar todos los días y seguir con una política de engaño, de interés propio, de venganza. A medida que nuestra integridad moral comienza a desarrollarse, nuestras acciones comenzarán a cambiar.

Capítulo 9. Construyendo la dimensión sanadora nuestro discernimiento

Incorporando nuestra capacidad para promover sanación del espíritu, mente y cuerpo en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere poder de sanación.

Este capítulo introduce la novena dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la dimensión sanadora.

Cuando durante nuestros días introducimos el hábito de la contemplación, desarrollamos cada una de las dimensiones que analizamos en los capítulos anteriores, las que nos llevan a la sanación, física, emocional y espiritual, hacia un mundo mejor.

El Marco de Excelencia Baldrige es radicalmente transformacional y, por ende, promueve la sanación. Este capítulo es una continuación del anterior: el capítulo anterior promueve la transformación y mejora continua; este capítulo promueve la sanación.

Construyendo poder de sanación, un pilar de nuestro discernimiento

El capítulo anterior analiza cómo nuestro poder de transformación construye discernimiento.

Este capítulo reflexiona sobre cómo cada una de las dimensiones de nuestra vida no sólo impacta en nuestro discernimiento, sino que, además, nos sana.

La contemplación nos ayuda a sanar pues nos ayuda a conectarnos internamente, con nuestra conciencia, a descubrir nuestro verdadero yo, integra a la persona, nos ayuda a descargar nuestro inconsciente, a reducir la ansiedad ayudándonos a vivir en el presente y proporcionándonos paz, un refugio para sobrevivir a las complejidades de nuestra existencia, promueve sabiduría, virtudes, un mejor comportamiento, estilo de vida y bienestar general.

Louis Bouyer[77] afirma que la conciencia produce conectividad, es decir, conecta a la persona internamente, la conecta con los demás y con el mundo, integra la espiritualidad con la psicología y la moral. El concepto de «intencionalidad» en fenomenología afirma que nuestra conciencia conecta a la persona consigo misma, con los demás y con el mundo, y promueve de esta forma la armonía, las virtudes, la felicidad.

---

[77] Bouyer, Louis. *Introduction to Spirituality*. Minnesota. Liturgical Press. 1961.

Caminar hacia la transcendencia nos sana; descubrir, disfrutar y construir transcendencia le dan sentido a nuestra vida, reducen la ansiedad existencial y la depresión ligadas al pasado y al futuro, y a aceptar la realidad de forma activa.

Construir valores superiores nos sana; tener un propósito, identidad, amor, relaciones, compromiso social para construir un mundo mejor, dando sentido a nuestras vidas, no proporciona energía, vitalidad y la voluntad de sanar.

Vivir en la presencia de Dios y construir nuestra relación con Él nos sana, nos conecta con una realidad superior, con un Dios que nos ama, nos invita a participar en la misión comunitaria de Dios, a colaborar en la creación de un mundo mejor, nos da paz interior, serenidad, libertad y armonía.

Integrarnos a los demás, vivir en comunidad, compartir la vida, estar en contacto nos dan vida, salud y felicidad.

Dar sentido a nuestras vidas nos cura, nos ayuda a transformar el sufrimiento, a desarrollar un poder transformador, energía, vitalidad y la voluntad de sanar.

La contemplación nos ayuda a descubrir nuestro verdadero yo, algo central en la mayoría de las psicoterapias, especialmente en la terapia cognitiva. Es clave en la terapia del Sistema Familiar Bowen, que nos enseña a ser maduros, felices, a diferenciarnos y a vivir la vida como un camino hacia la bondad, la belleza, la verdad y el amor. Es central en el eneagrama, una herramienta que nos ayuda a construir relaciones, a superar nuestras zonas de sombra. Nos ayuda a encontrar significados, algo central en la logoterapia. Nos ayuda a transformar nuestros comportamientos, algo crucial en las terapias de modificación de conducta. Juega un papel central en los Doce Pasos, la terapia más utilizada para curar las adicciones.

Tomar conciencia de nuestro poder de sanación enriquece nuestro discernimiento. Nos proporciona confianza, fe, esperanza y energía, que iluminan, inspiran y fortalecen nuestra vida, promoviendo la sanación.

Nos apoyamos en nuestro poder de sanación para construir equipos, grupos de trabajo y personas dispuestas a sanar comunidades que salen al encuentro de comunidades que necesitan esa sanación, lo que promueve la cooperación, la compasión, la solidaridad y la acción social.

Existen pruebas científicas de los efectos emocionales positivos de la espiritualidad (contemplación, trascendencia y valores), que han demostrado reducir la ansiedad, la adicción y

las enfermedades, mejorar el autocontrol, disminuir los niveles de estrés, regular las emociones, reducir los casos de TDAH, disminuir las tasas de VIH, reducir las enfermedades, mejorar el comportamiento, aumentar el bienestar y la salud y disminuir la depresión.

Existen pruebas científicas de los efectos emocionales positivos de la religión en la salud: mayor longevidad, mayor vida social, menor depresión, estancias hospitalarias más cortas, mejores hábitos de salud, menor abuso de drogas, bienestar, satisfacción con la vida, menor hostilidad, menor suicidio y mayor tolerancia al dolor.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento es sanador, en línea con el Marco de Excelencia Baldrige: mejora continua, aprendizaje organizacional, gestión para la innovación, buscando un impacto positivo para la comunidad, excelencia orientada al cliente, valoración de las personas, enfoque en los resultados sociales, comportamiento ético, enfoque en el éxito.

Nuestro discernimiento es sanador, construye **capital intelectual**, promueve **capital humano**, promoviendo conocimiento y salud, promueve **capital social**, compromiso social entre profesionales de la salud y las personas que necesitan sanación, promueve **capital de renovación** innovando para mejorar la salud, promueve **capital de procesos** haciendo lo mejor para la salud de la sociedad.

Nuestro discernimiento es sanador, construye una **cultura de liderazgo**, inspira nuestra visión del futuro promoviendo la salud, ilumina, fortalece y energiza nuestra misión y valores orientados a la salud, crea relaciones con otros líderes, sanadores y con quienes necesitan nuestra capacidad sanadora, facilita nuestra toma de decisiones basada en nuestro poder de sanación, promueve la acción social hacia la salud.

La paz mundial es el resultado de nuestra sanación física, emocional y espiritual y de nuestro rol para ayudar a los demás en su sanación.

Aprendizaje experiencial. Mahatma Gandhi. Transformando una nación

Como aprendizaje experiencial, el lector puede ver este vídeo de Mahatma Gandhi en https://www.juanpablostegmann.net/ y reflexionar sobre cómo su espiritualidad le permitió desarrollar su liderazgo y transformar una cultura, cambiando en última instancia una nación:

cómo esa transformación llevó a la sociedad a construir capital intelectual (capital humano, social, de renovación y de procesos), lo que llevó a la nación a promover el bienestar, la paz y la armonía social.

> "De vuelta en la India, Gandhi fundó un ashram, una comunidad autosuficiente, y se sentaba ante una rueca de madera todos los días, fabricando hilo para el dhoti mientras convertía el algodón en hilo. Enseñaba a los indios que, en lugar de enviar su algodón a Inglaterra para que lo convirtieran en tejidos, podían fabricarlo ellos mismos. Pronto, la gente de toda la India aprendió a hilar y tejer.
>
> Organizó protestas pacíficas, fue voluntariamente a la cárcel e incluso organizó huelgas de hambre contra leyes que consideraba injustas. Una de esas leyes prohibía a los indios fabricar su propia sal. Gandhi decidió caminar 240 millas hasta la costa para protestar contra la ley, junto con 78 seguidores. Pronto llegaron a ser mil. Al llegar al mar, Gandhi se agachó y recogió unos granos de sal.
>
> Había infringido la ley en todo el país. Los indios hicieron lo mismo. Hervían el agua salada para extraer la sal. También boicotearon los productos británicos. 50.000 personas fueron enviadas a prisión. Pero los manifestantes no cometieron actos violentos. Gandhi se hizo mundialmente conocido y los británicos empezaron a perder el control de la India."

La dimensión cognitiva de nuestro discernimiento es sanadora

La contemplación ayuda a vivir en el presente, pone claridad en nuestras ideas y enriquece nuestro conocimiento. Nos ayuda a descubrir nuestro verdadero yo, algo central en la mayoría de las psicoterapias, especialmente en la Terapia Cognitivo Conductual, pues pone en claridad nuestras ideas y nos ayuda a descubrir nuestro verdadero yo.

Juega un papel central en la construcción de sabiduría, prudencia, moderación, virtudes.

Para Balfour M. Mount[78] la meditación es un camino hacia la sanación personal y social. Él y Pat Boston "llevaron a cabo un estudio de investigación cualitativa con personas que experimentan enfermedades potencialmente mortales para analizar si hay temas comunes cuya visión diferencie a quienes sanan de quienes no".

---

[78] Mount, Balfour M. *Journey to personal and social transformation*. John Main, the expanded vision. Canterbury Press. Norwich. 2009.

Encontraron cinco temas comunes en ambas situaciones:

1. Una sensación de aislamiento y desconexión frente a una sensación de conexión.
2. Una crisis de sentido, un vacío existencial que no permite encontrar consuelo o paz en nada, frente a experimentar un sentido en el contexto de la enfermedad y el sufrimiento.
3. Preocupación ansiosa por el futuro o rumiación continua sobre el pasado frente a la capacidad de entrar en el momento presente y encontrar la paz en él.
4. Un sentimiento de victimización frente a la experiencia de conexión comprensiva con su sufrimiento.
5. La necesidad de tener el control frente a la apertura al potencial, con la capacidad de elegir una respuesta a su situación extrema.

Para Daniel De Pablo Maroto[79], vivir en la presencia de Dios, construyendo una relación significativa con una realidad superior, trabajando por un mundo mejor, son fuentes extraordinarias de salud y felicidad. Maroto describe cómo la religiosidad produce paz interior: “Las experiencias místicas de Dios generan paz, tranquilidad, sosiego, descanso, calma, serenidad, tienen una función terapéutica, un sedante para el agitado mundo de los instintos y pasiones humanas”

La dimensión transcendental de nuestro discernimiento es sanadora

Disfrutar de la belleza, bondad y verdad, y caminar hacia la trascendencia son sanadores y dan sentido a nuestras vidas.

Como muestra la Logoterapia de Viktor Frankl[80], darle sentido a nuestra vida es terapéutico. Nuestra capacidad para encaminar nuestras vidas hacia la bondad, belleza, verdad, nos da ganas de vivir, voluntad de sanar, ayudándonos a reducir nuestra angustia existencial y depresiones. Nos da un refugio para sobrevivir a las complejidades de nuestra existencia.

---

[79] De Pablo Maroto, Daniel. *Los místicos cristianos, creadores de la paz*. Salmanticensis 51 (2004) 5-41. Universidad Pontificia de Salamanca.

[80] Frankl, Viktor E. *Man's Search for Meaning. An Introduction to Logotherapy*. Washington Square Press Publication of Pocket Books, a division of Simon & Schuster Inc. New York, NY. 1959. p. 135.

La dimensión axiológica de nuestro discernimiento es sanadora

Nuestros valores superiores, nuestra motivación, nuestra capacidad de amar, nuestro compromiso con la sociedad son sanadores, promoviendo conductas y un estilo de vida sanos, integrados a la realidad, a la comunidad, promoviendo bienestar general.

Para Murchadh O Madagain[81] la meditación cura heridas emocionales porque nos permite descubrir en silencio quiénes somos, nuestro valor real. O Madagain explica cómo desarrollamos un falso yo: "Papá te quiere si te comes las verduras" y por lo tanto, para ser amados necesitamos llevar a cabo ciertas acciones. No somos amados por lo que somos, sino por lo que hacemos. "Hola, me llamo Juan, soy contador". Creemos que lo que hacemos es lo que nos hace queribles. Lo que los demás piensen de nosotros es vital para nuestra felicidad. La meditación produce una profunda paz en nuestra alma, no haremos nada en contra de nuestro verdadero yo, durante el día, nos mantendremos firmes para defender nuestro valor, para no romper esa paz.

La dimensión religiosa de nuestro discernimiento es sanadora

Nuestra religiosidad es sanadora: vivir en la presencia de Dios, construyendo una relación significativa con una realidad superior, trabajando por un mundo mejor, son fuentes extraordinarias de salud y felicidad.

Thomas Keating[82] señala que la contemplación conduce a la sanación emocional, a la descarga del inconsciente. A través de los acontecimientos de la infancia y la vida, se va formando el inconsciente y se desarrolla el falso yo. A través de la contemplación, estos acontecimientos empiezan a salir del inconsciente como si se vaciara un tacho de basura. Es una purificación psicológica que nos permite deshacernos del miedo, la ansiedad, la ira, la agitación emocional. Se produce una reestructuración del inconsciente; descubrimos en silencio quiénes somos, nuestra valía. Experimentamos la lucha como parte de nuestra realidad interior. Vemos a los personajes de las Escrituras como si estuviéramos en cada uno de esos pasajes, como si se tratara de nuestras experiencias, nuestras vidas, utilizamos los símbolos como parte de nuestra realidad.

---

[81] O Madagain, Murchadh. *Centering prayer and the healing of the unconscious*. Lantern books. New York. 2007.

[82] Lefevere, Patricia. Berrigan, Keating know way to peace. Alike yet different the two believe prayer is the key. *National Catholic Reporter.* December 16, 2005.

John R. Finney y H. Newton Malony[83] afirman que la oración contemplativa tiene un impacto positivo en nuestra psicología. Cuando la oración contemplativa se utiliza como complemento de la psicoterapia, es probable que se produzcan beneficios terapéuticos como la reducción de la ansiedad. La oración contemplativa conduce a la presencia de lo divino, lo que proporciona un sentido religioso a la realidad.

La religiosidad juega un rol central en los Doce Pasos de Alcohólicos Anónimos, la terapia más utilizada para curar adicciones.

Paso 1. Admitimos nuestra impotencia ante la adicción.

2. Un poder superior puede devolvernos el sano juicio.

3. Ponemos nuestras vidas al cuidado de Dios

5. Admitimos ante Dios nuestros defectos.

6. Dejamos que Dios nos libere.

7. A través de la oración y la meditación, mejorar nuestro contacto consciente con Dios.

La dimensión relacional de nuestro discernimiento es sanadora

Vivir en comunidad, compartir la vida, estar en contacto nos dan vida, salud, felicidad.

La terapia del Sistema Familiar de Bowen[84] nos enseña que las relaciones interpersonales son sanas cuando los miembros están diferenciados, maduros, felices.

Las personas diferenciadas tienen la capacidad de separar los sentimientos y los pensamientos, de tener opiniones y valores diferentes a los demás, pero de permanecer emocionalmente conectadas a ellos. Las personas diferenciadas tienen poca ansiedad y desarrollan buenas conexiones emocionales e interpersonales porque el vínculo emocional entre las personas es equilibrado.

---

[83] Finney, John R.; H. Malony, Newton. "Contemplative Prayer and Its Use in Psychotherapy: A Theoretical Model". *Journal of Psychology and Theology* 1985, Vol. 13, No. 3, 172-181. Rosemead School of Psychology, Biola University, 0091-6471/4107-3000.

[84] Nichols, Michael P.; Schwartz, Richard C. *Family Therapy: Concepts and Methods*. http://www.psychpage.com/learning/library/counseling/bowen.html

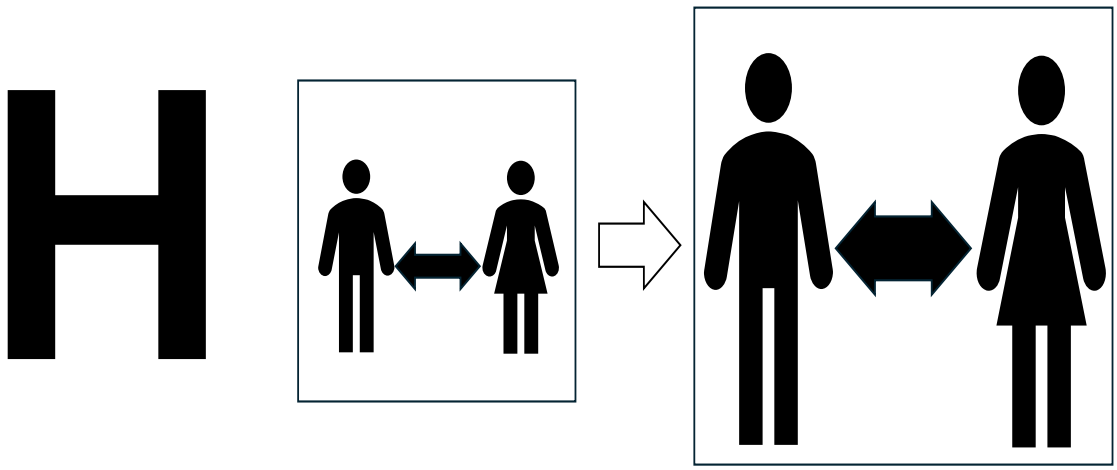


Figura 10. Sistema Familiar de Bowen. Una pareja diferenciada.

En una pareja sana y diferenciada, cada persona está parada en sus dos pies, como una “H” mayúscula; cada persona es madura, tiene una vida plena, feliz. El palito horizontal, la relación, el canal de interacción, comunicación, intercambio, pasa a ser un canal que conduce cosas positivas, felicidad, conocimiento, sabiduría, trascendencia, valores, religiosidad, amistad, discernimiento, sentido de la vida, capacidad de transformación y acción social, lo que enriquece más a cada uno y a la relación.

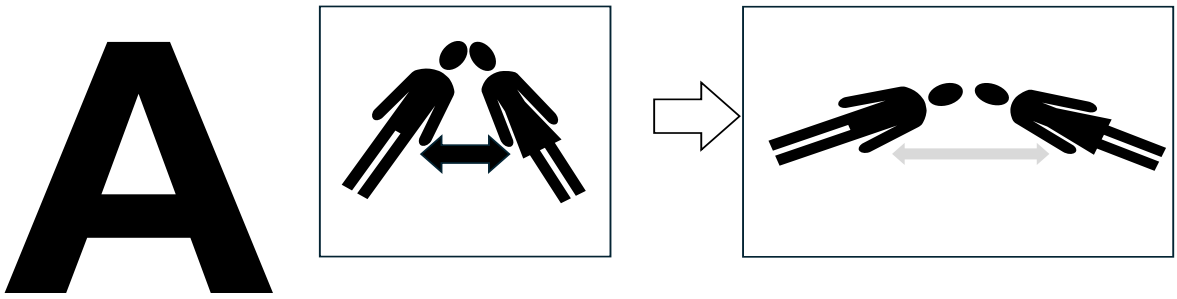


Figura 11. Sistema Familiar de Bowen. Una pareja no diferenciada.

Una relación no diferenciada es como una “A” mayúscula, cada persona necesita del otro para no caerse, y eso produce una mutua dependencia que genera ansiedad en lo que el otro hace, lo que lleva a constantes recriminaciones, peleas. El palito horizontal de la “A” se transforma en un canal de intercambio negativo e insultos, lo que lleva a que ambos se dañen mutuamente, se derrumben y la relación vaya desapareciendo y las dos personas se enfermen.

El Eneagrama nos ayuda a sanar nuestras relaciones, al cambiar el mensaje que durante nuestra infancia nos produjo zonas oscuras; nos ayuda a construir relaciones para superar nuestras zonas de sombra. Cada tipo de personalidad propone un mensaje sanador.

La dimensión decisional de nuestro discernimiento es sanadora

Tomar decisiones con discernimiento es sanador; nos ayuda a lidiar con los efectos de nuestras decisiones en nuestra emocionalidad. Nos da consolación, un sentimiento integrador, nos llena el alma, nos sentimos más vivos y conectados con los demás, llenos de amor, alegría, paz.

Nos ayuda a lidiar con la desolación, desintegradora, llena de dudas, preocupaciones, inquietud, ansiedad, aislados de los demás, en una densa oscuridad, confusión, duda, disgusto, sin fe, esperanza o amor.

La dimensión existencial de nuestro discernimiento es sanadora

El sentido de nuestras vidas, nuestra capacidad de transformar el sufrimiento nos ayudan a reducir la angustia existencial. Nuestra espiritualidad nos da un refugio para reducir el sufrimiento. Darle un sentido al sufrimiento o transformarlo es sanador.

Zorka Hereford[85] recomienda “estar conectados con Dios, la Naturaleza, los demás y lo más profundo de nosotros mismos”. “Tómate tiempo para ti, rejuvenece tu espíritu y nútrete escuchando música relajante, lee literatura inspiradora; ayuda a los que necesitan tu ayuda; practica la gratitud; practica la atención plena, toma conciencia de tu entorno, de ti mismo, disfruta de los colores y olores de la naturaleza que te rodea, disfruta de la sensación de la lluvia

[85] Hereford, Zorka. *What is Spirituality?* https://www.essentiallifeskills.net/what-is-spirituality.html.

cayendo sobre tu cara y del viento soplando en tu cuerpo; exprésate, en actividades artísticas o expresivas, baila, canta, toca un instrumento musical o toma clases de arte".

Para Maya Spencer[86] la espiritualidad implica explorar ciertos temas universales: el amor, la compasión, el altruismo, la vida después de la muerte, la sabiduría y la verdad, con el conocimiento de que algunas personas, como los santos o las personas iluminadas, han alcanzado y manifestado niveles de desarrollo más elevados que los de una persona normal.

Pruebas científicas confirman el poder sanador de la espiritualidad

Hay pruebas científicas de los efectos positivos de la espiritualidad en la salud: menor ansiedad, adicciones, menos enfermedades, mejor control personal; menos estrés, emociones reguladas, mejor comportamiento, bienestar y salud, menor depresión. Mayor consciencia de factores de estrés. Menor presión arterial, dolores de cabeza, problemas respiratorios, trastornos del sueño, problemas gastrointestinales, depresión. Mejor capacidad para regular emociones y permitir respuestas sanas. Reducción del déficit de atención e hiperactividad.

Pruebas científicas confirman el poder sanador de la religiosidad

Hay pruebas científicas de los efectos positivos de la religión en la salud: mayor duración de la vida, más vida social, menos depresión, estancias más cortas en el hospital, mejores comportamientos saludables, menos abuso de drogas, bienestar, satisfacción con la vida, menos hostilidad, menos suicidio y mayor tolerancia al dolor.

Reducción de enfermedades, de depresión. Mayor esperanza de vida, mejores indicadores de salud, mejor postoperatorio, mejores sanaciones, mejor sentimiento de bienestar. Estilo de vida más sano, con menos adicciones, menores conductas de riesgo.

---

[86] Spencer, Maya. *What is spirituality? A personal exploration*. https://www.rcpsych.ac.uk/docs/default-source/members/sigs/spirituality-spsig/what-is-spirituality-maya-spencer-x.pdf?sfvrsn=f28df052_2.

La paz mundial

Antony Adolf[87] considera que la satisfacción de las necesidades personales impulsa la paz mundial: la paz corporal se apoya en una mejor educación, atención sanitaria, saneamiento y nutrición; la paz socioeconómica, basada en la reducción de las disparidades de riqueza, la discriminación y el desempleo; y la paz «santuario», que se basa en un daño mínimo contra la naturaleza, el estado, sea estructural o interpersonal.

[87] Adolf, Antony. *Peace. A World History*. Polity Press. 2009.

Capítulo 10. Construyendo la dimensión social de nuestro discernimiento

Incorporando nuestra capacidad de ejecutar acciones sociales en nuestras decisiones

Introducción. Un liderazgo grande, excelente, requiere capacidad para ejecutar acciones sociales.

Este capítulo introduce la décima dimensión del discernimiento en la toma de decisiones: la promoción y ejecución de acciones sociales, la dimensión social.

Cuando durante nuestros días introducimos el hábito de la contemplación, desarrollamos cada una de las dimensiones que analizamos en los capítulos anteriores, lo que nos lleva a buscar el bien común de toda la sociedad.

El Marco de Excelencia Baldrige incorpora el rol social de la organización, la orientación al cliente, la valoración de las personas, el enfoque en los resultados sociales, el comportamiento ético.

Construyendo capacidad para ejecutar acciones sociales, pilar de nuestro discernimiento

Cada capítulo nos lleva a la acción social, impactando en nuestro discernimiento. Hay múltiples iniciativas de responsabilidad social, y múltiples enfoques éticos que sustentan la responsabilidad social. Sin embargo, ¿qué puede empujar a una persona a comprometerse socialmente?

La conciencia, la trascendencia, la capacidad de conectar, los valores y las relaciones nos llevan a la acción social porque nos permiten estar conectados con nuestro interior y con los demás y, de esta manera, crear empatía, compasión y conciencia sobre las necesidades de los demás.

Tomar conciencia de nuestro poder de ejecutar acciones sociales enriquece nuestro discernimiento. Nos proporciona confianza, fe, esperanza y energía, que iluminan, inspiran y fortalecen nuestra vida, promoviendo la acción social

Nos apoyamos en nuestro poder de ejecutar acciones sociales para construir equipos, grupos de trabajo y personas dispuestas a promover la cooperación, la compasión, la solidaridad y la acción social.

Nuestro discernimiento tiene un impacto positivo en la sociedad

Nuestro discernimiento promueve la acción social, maximizando el **capital intelectual** de naciones y organizaciones: construye **capital humano**, conocimiento necesario para ejecutar acciones sociales; promueve capital social, compromiso social; promueve capital de renovación, nuevas iniciativas de promoción social; promueve **capital de procesos**, la mejor ejecución de acciones sociales.

Nuestro discernimiento promueve la acción social, motor de una **cultura de liderazgo**: el poder de realizar acciones sociales y promover el bien común, inspira nuestra visión del futuro, ilumina y fortalece nuestra misión y valores, crea relaciones con otros líderes sociales y con quienes necesitan nuestra capacidad de acción social, ilumina y facilita nuestra toma de decisiones promoviendo el bien común.

La dimensión de acción social promueve el bien común, integrando y armonizando la sociedad, construyendo una cultura del liderazgo superior a las culturas individualistas y colectivistas.

La paz mundial es el resultado de nuestra acción social, que nos conecta internamente y con los demás, alertándonos sobre la necesidad de tener compasión. La acción social valora y sirve a la comunidad, y nos lleva a involucrarnos en las complejidades de la vida moderna. Promueve un estilo de vida misionero, un salir al encuentro de la gente.

Aprendizaje experiencial. Dos ejemplos de acción social.

Como aprendizaje experiencial, el lector puede ver dos vídeos en https://www.juanpablostegmann.net/ y preguntarse: ¿Me importan los demás? ¿Tengo alguna motivación para ayudar a quienes están en una situación desfavorecida? ¿Por qué involucrarme?

Un matrimonio, amigo, Narciso y Malena Muñoz, junto con sus familias, amigos y voluntarios, recorre periódicamente las calles para ayudar a los sintecho. Dan asistencia y apoyo a personas y familias sin hogar para ayudarles a recuperar su dignidad y su lugar en la sociedad, encontrando un hogar para cada homeless. En tres años han sacado a casi 3000 personas de la calle.

Un muy querido amigo, Héctor María Armelín, y un grupo de voluntarios en un barrio carenciado de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, crearon un Centro de Desarrollo Integral para la asistencia y promoción humana de personas y familias en situaciones de necesidad extrema.

El Centro provee gratuitamente a 500+ niños y sus familias en situación de vulnerabilidad, alimentación, educación, capacitación laboral, apoyo para la mejora de la vivienda, asistencia médica, sicológica, laboral, desarrollo de una comunidad y acompañamiento.

Construyendo discernimiento: ética y acción social

¿Cuál es el motor que llevó a Narciso, Malena y Héctor, al igual que mucha gente, a la acción social?

Estas intuiciones nos introducen en el mundo de la ética, que, como refiere la Enciclopedia Británica, se refiere al estudio filosófico de los conceptos de moralidad e inmoralidad, a teorías filosóficas de lo que es moralmente correcto e incorrecto o moralmente bueno y malo, y a cualquier sistema o código de reglas, principios o valores morales. Este último puede estar asociado a religiones, culturas, profesiones o prácticamente cualquier otro grupo que se caracterice, al menos en parte, por su perspectiva moral.

Ética empirista: utilitarismo, ética basada en las consecuencias (teleología)

La ética empirista, el utilitarismo, es probablemente el enfoque ético que las personas utilizamos con más frecuencia, casi intuitivamente; incluso los animales también lo utilizan, ya que está arraigado en los sentidos y la experiencia. El utilitarismo considera que una acción es correcta o incorrecta en función de la bondad o placer que produce, frente a la maldad o dolor que produce, es decir, de sus consecuencias.

Varios pensadores contribuyeron al utilitarismo: Francis Bacon (el principio de una moral utilitaria: generación, fruto y comodidad), Thomas Hobbes (el placer, el deleite, es el sentido del bien; la moral se basa en la razón: la vida del hombre es solitaria, pobre, desagradable, bruta, la necesidad de paz lleva a un contrato social), David Hume (la moral basada en los sentimientos morales de amor u odio, aprobación o desaprobación, alabanza o culpa, estima o desprecio, placer y dolor; el interés propio personal puede producir el mejor resultado posible para la comunidad), Jeremy Bentham (la utilidad es el criterio para tomar decisiones morales, basadas en el placer y el dolor), John Stuart Mill (la moral se basa en sentimientos, maximizar el placer y minimizar el dolor, generados por la conciencia personal, sentimientos sociales, sentimientos por otros sujetos, como parte de nuestra psicología, sentimientos de justicia).

El utilitarismo genera consecuencialismo, que lleva a la humanidad a ser seria y responsable; promueve el sentido práctico, la utilidad, nos permite analizar las decisiones en términos económicos. Sin embargo, el interés personal puede perjudicar a la comunidad, promover el darwinismo social. La utilidad puede despreciar la salud, la felicidad, la vida, la libertad, la igualdad. La ausencia de valores comunitarios debilita el tejido social y conduce a la pobreza, la marginalidad, la delincuencia, la corrupción, el populismo. La especulación financiera mundial produce millones de personas sin hogar, sin empleo.

Ética idealista subjetiva: Ética basada en normas (deontología)

La ética idealista subjetiva cree que los principios morales básicos se conocen a priori, son evidentes por sí mismos, se fundamentan en la razón, son independientes de la experiencia, prescindiendo de sus consecuencias, de los beneficios que producen, de su utilidad o placer. La ética es una batalla por la perfección moral, intelectual, normativa, voluntarista.

Varios pensadores contribuyeron a la ética basada en normas: René Descartes (ética basada en la razón personal la representa como buena o mala, necesaria para la adquisición de todas las virtudes), Baruch Spinoza (placer/dolor intelectual: un estado pasivo en el que la mente pasa a una mayor/menor perfección), Immanuel Kant (moral basada en la razón, principios morales a priori, universales, Imperativo Categórico como ley moral fundamental, la única virtud válida es la buena voluntad para cumplir la ley moral, ética de los derechos), Georg Wilhelm Friedrich Hegel (la moral parte de la subjetividad y conecta con la voluntad universal, la ética colectiva, los derechos).

La ética idealista supera el escepticismo de los enfoques empiristas, especialmente la amenaza del hedonismo. La ética idealista es racional, válida para toda sociedad, no relativista, incidiendo en la moralidad de los deberes. Tiene beneficios esenciales para la humanidad que forman parte de la cultura moderna, que se convirtió en patrimonio de la humanidad. Los derechos humanos, la dignidad de la persona, la justicia son un prerrequisito para la paz, la libertad, la igualdad, la no discriminación, la cooperación, el estado de derecho, la prosperidad para todos, la seguridad y el pluralismo religioso, esforzándose por construir un mundo ideal perfecto.

Sin embargo, la ética subjetiva idealista niega la realidad, ignora los comportamientos humanos egoístas o destructivos, desprecia la felicidad de la persona, permite el oportunismo, promueve la

colectivización, una cultura woke, el totalitarismo, la opresión, la eliminación de las libertades personales, los enfrentamientos, la violencia, las guerras.

Las normas pueden generar una ética minimalista, voluntarista y legalista, divorciada de la felicidad humana y de la realidad. Esta falta de realismo puede generar normas que pueden obviarse si los agentes no tienen valores.

El imperativo categórico de Kant, "No debo actuar nunca sino de tal modo que pueda también querer que mi máxima se convierta en una ley universal", es sólo un criterio; se pueden aplicar muchos otros criterios, como el sentido común, los valores, las consecuencias de las acciones, la maximización de la utilidad, la maximización de la felicidad, las cuatro causas de las acciones según Aristóteles.

Ética realista: virtudes y valores llevan a la acción social

Para Aristóteles, el bien supremo es la felicidad humana, meta principal de todos; todos los demás bienes son medios hacia la felicidad. Los bienes externos no producen la felicidad: la felicidad la produce la actividad cotidiana de cada uno, la vida vegetativa que cada uno tiene en común con las plantas, o la vida sensible que cada uno tiene en común con los animales, pero, sobre todo, una vida basada en las virtudes. La felicidad es el resultado de vivir con virtudes, con prudencia, justicia, moderación, fortaleza.

El filósofo alemán Joseph Pieper considera que las virtudes transforman a la persona, las virtudes hacen del ser humano una buena persona; no es sólo el deber kantiano centrado en "actuar bien", sino el de llegar a ser bueno, buscando la felicidad mediante la contemplación de la bondad. Por ejemplo, la templanza ayuda a valorar, apreciar y disfrutar la bondad y la belleza.

Alisdair MacIntyre defiende que el ejercicio de las virtudes heroicas requiere tanto un tipo particular de ser humano como una estructura social. La sociedad inculca las virtudes en el individuo, por transmisión cultural, presentando ejemplos heroicos.

La ética social defiende un conjunto de principios: 1. La dignidad humana, el valor de la persona, la inviolabilidad de la vida humana, los derechos humanos, los derechos de propiedad; 2. La dignidad y la promoción de la familia, la comunidad y la participación; 3. La dignidad del trabajo y el respeto del trabajador; 4. La solidaridad, la justicia social, la búsqueda del bien común, el papel del

gobierno para garantizar el bien común; 5. La subsidiariedad, las organizaciones intermedias; 6. El cuidado del medio ambiente.

La ética empresarial se centra en cómo debe actuar una empresa ante dilemas éticos, basándose en distintos planteamientos éticos. Los beneficios son medios para satisfacer las necesidades humanas, no fines en sí mismos; la riqueza y la propiedad privada tienen una función social, la búsqueda del beneficio debe realizarse en un marco de búsqueda del bien común; la libertad económica y de mercado debe hacerse a un precio justo, salario justo; los poderes públicos pueden intervenir para garantizar el bien común.

Construyendo discernimiento: responsabilidad social

La responsabilidad social considera que los individuos, las empresas y las organizaciones deben actuar de manera que beneficien a la sociedad en general, más allá de la mera búsqueda de beneficios o ganancias personales. Implica tomar medidas que contribuyan al bienestar de la comunidad, al medio ambiente y al bienestar de las generaciones futuras.

Para los individuos, puede significar tomar decisiones éticas, ser voluntario o apoyar causas que promuevan el bien social. Para las empresas, la responsabilidad social incluye prácticas como reducir el impacto medioambiental, tratar a los empleados de forma justa, apoyar a las comunidades locales y ser transparentes en las operaciones.

En general, la responsabilidad social tiene como objetivo equilibrar la obtención de beneficios con el impacto positivo que las organizaciones y los individuos pueden tener en el mundo que les rodea.

Responsabilidad social empirista: el punto de vista del accionista.

La responsabilidad social corporativa empirista defiende la visión accionaria, que promueve la creación de valor económico para toda la sociedad.

La maximización del valor económico es un fenómeno natural que se aplica a cualquier entidad viva: una persona, un animal, una planta; todos consumen recursos y, en función de ello, rinden un producto. Con recursos similares, unos producen más que otros y, en consecuencia, serán seleccionados por sus grupos de interés. Si un político, un profesional, un líder religioso, un amigo,

consumiendo recursos similares, lo hace mejor que otros, la sociedad seleccionará a ese como su político, profesional, líder, amigo preferido.

Automáticamente surge el costo de oportunidad, el principio de que utilizamos nuestros recursos, tiempo, talento, dinero, conocimientos, relaciones, en algo que produzca el mayor resultado. Este fenómeno se denomina: creación de valor, la capacidad de gestionar los recursos mejor que otros gestores alternativos.

La Teoría del Valor para el Accionista, también llamada Capitalismo Fiduciario, ha sido defendida por el Premio Nobel de Ciencias Económicas de 1976, Milton Friedman; en su libro "Capitalismo y libertad" defiende que las empresas son responsables únicamente de crear valor para el accionista y, al hacerlo, crean valor para toda la comunidad.

Fortalezas. Genera claros beneficios sociales como un mayor desarrollo humano, una vida más larga y saludable, una mejor calidad de vida y conocimientos.

Debilidades. Permite abusos de poder del mercado, de los recursos humanos y naturales, especulación financiera, desigualdad social.

Responsabilidad social idealista subjetiva: responsabilidad social normativa

Según la Enciclopedia de la responsabilidad social de las empresas, "La responsabilidad corporativa normativa sostiene que los actores corporativos tienen la responsabilidad general de (a) proporcionar los medios para la subsistencia humana y (b) fomentar la calidad de vida humana. Este requisito más general también implica que las empresas necesitan legitimar sus acciones ante un conjunto más amplio de partes interesadas, incluidos los accionistas y otros como clientes, proveedores, así como el público en general."

Una forma de garantizar este enfoque es mediante controles externos, normativas gubernamentales, leyes, políticas públicas.

Fortalezas. El C.S.R. normativo, Gobierno Corporativo, se centra en mecanismos para controlar, proporcionar transparencia, producir alineación económica entre principales y agentes, defender los derechos de los accionistas, declarar la responsabilidad financiera de los directivos, proporcionar poder a los auditores, promover la auditoría social y la rendición de cuentas. Puede llevar a las empresas a actuar éticamente, generar una señal fuerte en toda la organización de que

determinadas acciones no serán aprobadas, establecer límites claros, promover el control, la transparencia, límites éticamente claros, comportamientos orientados a la comunidad.

Debilidades. Sus efectos pueden ser limitados, los controles pueden ser demasiado liberales o restrictivos, las normas pueden estar desconectadas de la realidad, pueden no incentivar la creación de riqueza, pueden perjudicar a la empresa o a otras partes interesadas, pueden desencadenar comportamientos oportunistas que bloqueen o distorsionen los resultados de las iniciativas, su aplicación puede eludirse, no pueden resolver algunos problemas centrales: la omnipresente necesidad de maximizar el valor económico que conduce a abusos de poder en el mercado, de los recursos naturales y humanos, así como a la especulación financiera, que no pueden controlarse fácilmente mediante una norma.

Responsabilidad social realista: una cultura de liderazgo promueve el bienestar de la comunidad

Una cultura de liderazgo lleva a todos los "stakeholders" (todos los involucrados) a desarrollar el máximo capital para la sociedad, como inversores, como clientes, como ciudadanos, como agentes gubernamentales: maximizar la responsabilidad social es una responsabilidad de todos. Las diferentes propuestas de responsabilidad social, se potencian si cada miembro de la comunidad tiene liderazgo social. Más aún: es muy difícil y en muchos casos imposible, que una persona u organización ejerza su liderazgo social si los demás no lo hacen.

La responsabilidad social empresaria realista se centra en cómo las organizaciones se comprometen activamente con las comunidades e interactúan con ellas para mejorar la calidad de vida y el medio ambiente, en iniciativas para mejorar el medio ambiente, reducir los residuos, reducir su impacto en el calentamiento global y otras iniciativas similares; bienestar de los trabajadores en clínicas hospitalarias, comedores, participación en los beneficios, instalaciones recreativas, viviendas; responsabilidad social basada en el consumidor, mejor información de los productos, apoyo; Edward Freeman presenta la Teoría de las Partes Interesadas, un enfoque sistémico en el que las organizaciones toman decisiones teniendo en cuenta el impacto en las partes interesadas; gestión fiduciaria considera que los directivos deben asumir obligaciones éticas, ya que actúan basándose en la confianza pública, debe ser eficiente, socialmente responsable y ética; ciudadanía corporativa, la empresa administra los derechos sociales, políticos y civiles de la ciudadanía; Schwartz y Carroll presentan un enfoque de tres dominios:

económico (responsabilidad por la economía global), legal (responsabilidad por los accionistas) y ético (responsabilidad por las partes interesadas), un enfoque holístico de la responsabilidad social de las empresas; el desempeño social corporativo, promoviendo procesos orientados a la responsabilidad social corporativa, y midiendo resultados de los comportamientos corporativos; Ioannis Ioannou y George Serafeim miden tres dimensiones del rendimiento social de las empresas: Desempeño Medioambiental, Desempeño Social; la inversión socialmente responsable tiende a minimizar el conflicto entre la maximización del valor económico y valores específicos; filantropía empresarial en apoyo financiero, tiempo y recursos.

Una responsabilidad social realista promueve Iniciativas tales como innovación social, emprendimiento social, negocios con impacto social, microfinanciación, sostenibilidad, políticas sociales, educación y asistencia sanitaria para las poblaciones con menores recursos, responsabilidad social de las partes interesadas, ciudadanía corporativa, rendimiento social de las empresas en tres dominios, capacidad de respuesta social de las empresas, capital de riesgo social, inversión socialmente responsable, trabajo social, desarrollo comunitario, promoción del bienestar de los trabajadores, organizaciones sin ánimo de lucro.

La empresa se beneficia del fortalecimiento de sus vínculos con todas las partes interesadas a través de las instituciones jurídicas, las instituciones políticas, las instituciones del mercado laboral y las instituciones del mercado de capitales.

La Biblia promueve la acción social

La Biblia tiene múltiples pasajes donde se refleja la centralidad del amor al prójimo. Desde el Primer Mandamiento de amor a Dios y al prójimo hasta en definir la misión del Mesías tanto en el Antiguo como en el Nuevo Testamento orientada al prójimo.

> Isaías 61:1-2, Lucas 4:18: “El Espíritu del Señor está sobre mí. Él me envió a llevar la Buena Noticia a los pobres, a anunciar la liberación a los cautivos y la vista a los ciegos, a dar la libertad a los oprimidos y proclamar un año de gracia del Señor.”
>
> Miqueas 6:8: “Yo te enseñaré, oh hombre, lo que es bueno y lo que el Señor exige de ti: En verdad, hacer juicio y amar la misericordia y andar solícito con tu Dios”.
>
> Mateo 22:36-40 “Amarás a tu prójimo como a ti mismo”.

El pasaje del joven rico marca una moralidad nueva, basada no sólo en cumplir normas morales, sino en buscar la perfección, en dar todo para ayudar a los necesitados. El modo de vida más elevado es seguir a Cristo, aferrándonos a su persona, en su camino de amor.

La parábola del Buen Samaritano insiste en el valor de la acción social.

> Jesús pregunta: "¿Cuál de estos tres, en tu opinión, fue prójimo de la víctima del robo?" Él respondió: "El que lo trató con misericordia". Jesús le dijo: "Ve y haz lo mismo".

Una actitud contemplativa permitió al buen samaritano percibir la situación del hombre moribundo atacado por los ladrones, sensibilizarse por él y tener la voluntad de ayudarlo.

Jesús da una clara pauta de cuál es el criterio que define quiénes van al cielo y quiénes no, basado en la acción social.

> "Venid, benditos de mi Padre, poseed el reino preparado para vosotros desde la fundación del mundo. Porque tuve hambre y me disteis de comer; tuve sed y me disteis de beber."

Inclusive, Jesús dice, que fue él el que tuvo hambre, tuvo sed, o sea, tuvimos misericordia con Él. El cristianismo medieval promovía la acción social como requisito de la espiritualidad.

El cristianismo promueve la acción social

Para Máximo el Confesor, la contemplación sin la acción es como la fantasía sin sustancia real, mientras que la acción no inspirada por la contemplación es estéril y rígida.

Según Juan Casiano, la vida activa es una preparación para la vida contemplativa. La oración silenciosa nos hace conscientes de la necesidad de una acción compasiva al abrir los ojos del corazón y desarrollar la sensibilidad ante las necesidades de los demás.

San Basilio el Grande promovió la necesidad de la justicia social, primero sirviendo por medio de las posesiones y luego por medio de la palabra y el Espíritu, cumplir la misericordia, compartir lo que tuvieran, como imitadores de la bondad de Dios y misericordia de Dios, mostrando misericordia, dando y compartiendo.

Gregorio Nacianceno: "Ser rico sin ayudar a los pobres no es una opción cristiana viable". Debemos compartir lo que tenemos para santificar la posesión de bienes. Consideró que una

contemplación sublime y una acción más sublime son necesarias. La acción es un camino de contemplación.

Para San Agustín la acción y la contemplación no deben estar separadas. Nadie debe ser tan ocioso como para no pensar, en ese ocio, en el interés del prójimo, ni tan activo como para no sentir la necesidad de la contemplación de Dios.

Para San Benito, el centro es el amor a Cristo, del que brota la caridad al prójimo, al pobre, al enfermo, al huésped. El amor encabeza la lista de herramientas de San Benito para las buenas obras. La vida benedictina es, ante todo, una respuesta al asombroso amor de Dios por la humanidad. Un amor expresado en el don gratuito del Hijo amado de Dios, Jesús.

Para San Bernardo la fe y la contemplación, sin obras, están muertas. Es difícil vivir la contemplación y la acción al mismo tiempo. Es un esfuerzo intentar vivir ambas vidas simultáneamente.

Para Gregorio Magno, la vida contemplativa requería una concentración total en el amor a Dios y al prójimo. Jesús hizo milagros y oró en el monte.

La Regla de San Francisco fomenta que todos los miembros de la orden sean servidores, que tengan el Espíritu del Señor. La pobreza hace que los seguidores de San Francisco estén disponibles para los demás. Los que valoran la pobreza abrazan a los pobres para realizar en su propia vida la alegría de no tener nada más que a Dios.

Para San Ignacio de Loyola, el contexto de la contemplación no era el monasterio, sino los compañeros de Cristo enviados a servir a sus semejantes. El discernimiento promueve la acción social. Los Ejercicios Espirituales promueven la primacía del amor que el Espíritu escribe en el corazón de cada persona. Los Ejercicios ayudan a conocer a Jesús en profundidad. Nos llevan a elegir compartir su misión para construir una civilización basada en el amor.

Para Teresa de Ávila, durante la oración silenciosa, la voluntad se une a Dios, y deja las demás facultades libres para ocuparse en el servicio de Dios.

Para Lutero y Calvino, la vida de Dios irrumpe en esta realidad abriendo una nueva vida para nosotros, un nuevo amanecer, una nueva gloria. La presencia del Señor proporciona un espacio tranquilo que ilumina nuestras vidas. Nos proporciona la energía para comprometernos con el mundo, promoviendo la acción social.

Para Thomas Keating, la espiritualidad es un requisito previo para la acción social. No podemos arreglar la realidad social sin alcanzar primero un estado mental contemplativo.

Para Thomas Merton, la espiritualidad nos permite valorar la comunidad humana y nos ayuda a desarrollar amor, la vida espiritual, experimentar la presencia de Dios nos lleva a conectar con los demás y servir a la comunidad. La contemplación no significa aislamiento, retraimiento, introversión, vacío o inconsciencia. Esto representa un fracaso de la vida espiritual. Nuestro yo interior nos ayuda a percibir el mundo desde una perspectiva más rica en la que valoramos la comunidad humana que nos completa. Nos ayuda a desarrollar amor como hermanos de Cristo. Lo importante en la contemplación no es la gratificación y el descanso, sino la conciencia, la vida, la creatividad y la libertad.

Espiritualidad moderna promueve la acción social

Para Kees Waaijman[88] la espiritualidad ha cambiado. La teología mística se centraba en la purificación, la iluminación y la unión. Las dos guerras mundiales echaron por tierra ese perfeccionismo que fue sustituido por la experiencia espiritual personal, el existencialismo, la espiritualidad desde abajo, implicada en las complejidades de la vida moderna, el sufrimiento, el trabajo, la justicia, la liberación, el cambio, la sexualidad, la ira y la violencia.

La espiritualidad social, también llamada espiritualidad laica, nos lleva a estar en contacto con el alma de la persona. La espiritualidad social se encuentra y cultiva en los ámbitos sociales de la educación, la salud, el trabajo, aportando nuestra disponibilidad, tratando de crear una relación personal con empatía, vulnerabilidad mutua y dedicación personal. El intento de encontrar un sentido al sufrimiento reforzando la dignidad del paciente.

La espiritualidad es cada vez más importante como contrapeso al racionalismo, la tecnocracia, la orientación al mercado y al consumismo. En un mundo que se ha vuelto más competitivo e impredecible, la espiritualidad se manifiesta en las organizaciones que definen los valores humanos, en empleados que se orientan hacia una espiritualidad más profunda.

Para Don Edwards[89], en la modernidad hay un esfuerzo por reunificar la contemplación y la acción.

---

[88] Maas, Frans; Waaijman, Kees. “Social spirituality and the quest for soul”. *Studies in spirituality*. Peeters. Netherlands. 2016.

[89] Edwards, Don. Practical Mysticism. Seeking to Unite Contemplation and Action. *Pacifica* 15. June 2002.

Para Dorothy Day[90], la espiritualidad y la acción social no son cuestiones separadas. Su espiritualidad incluía la oración, el trabajo, la actividad social y política. Su estilo de vida contemplativo le proporcionó una espiritualidad dirigida a la acción social. Reconocer a la persona de Cristo en cada persona: alimentar a los hambrientos, acoger a los pobres, como en Mateo 25.

Para Thich Nhat Hanh[91], un monje budista zen,:la meditación le llevó a una espiritualidad comprometida con las personas que comparten su ser y alimenta su compasión y justicia. La meditación provoca una implicación personal en el alivio del sufrimiento de los demás.

La Madre Teresa recibió el Premio Nobel de la Paz y otros múltiples reconocimientos por su labor humanitaria. Las Misioneras de la Caridad trabajan mundialmente en los barrios más pobres, auxiliando a los indigentes, enfermos y hambrientos. “Si no se vive para los demás, la vida carece de sentido. Yo soy el lápiz de Dios. Un trozo de lápiz con el cual Él escribe aquello que quiere. El que no vive para servir, no sirve para vivir. La revolución del amor comienza con una sonrisa. A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota.”

Pedro Arrupe[92], superior general de los jesuitas, sobrevivió a la bomba atómica en Hiroshima. Dirigió a los jesuitas tras el Concilio Vaticano II, y se centró en atender las necesidades de los pobres, en la promoción de la justicia. Consideraba el tipo de hombre o mujer que necesita hoy la Iglesia y el mundo: uno que sea hombre o mujer para los demás. La orientación de los jesuitas hacia las necesidades de los pobres y su labor por la promoción de la justicia reflejan una concepción de la fe que se manifiesta en las calles.

El discernimiento que ejercita Jorge Bergoglio es un motor de la acción social: “Fieles a Cristo, fieles a la Iglesia, saliendo al encuentro de la gente en los márgenes, con barro, en las botas”[93].

---

[90] Rakoczy, Susan. What does mysticism have to do with social justice? Scriptura 112 (2013:1), pp. 1-16 http://scriptura.joumals.ac.za

[91] Parachin, Janet W. *Educating for an Engaged Spirituality: Dorothy Day and Thich Nhat Hanh as Spiritual Exemplars*. Phillips Theological Seminary. Religious Education. Vol. 95 No. 3 Summer 2000.

[92] Arrupe S.J., Pedro. “Presentation to Jesuit delegates to the Order’s thirty second General Congregation, 1974”. As quoted at: *Inside the Jesuits*. *How Pope Francis is changing the Church and the world.* Robert Klair Kaiser. Rowan and Littlefield. 2014. Lanham, Boulder, New York, London. p. 136.

[93] Pell, George. “Interview La Stampa”. As quoted by Robert Klair Kaiser, *Inside the Jesuits*. Rowan and Littlefield. Lanham, Boulder, New York, London. 2014.